

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала, как способ стимулирования сотрудников торгового предприятия (на примере АО «Тандер», гипермаркет «Магнит»)»

Обучающийся

К. А. Гребнев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти, 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Гребнев К. А.

Тема работы: Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала, как способ стимулирования сотрудников торгового предприятия (на примере АО «Тандер», гипермаркет «Магнит»).

Научный руководитель: к. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа.

Цель исследования – формирование направлений совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия.

Объект бакалаврской работы – АО «Тандер», крупнейшая сеть по продаже продуктов питания и повседневного спроса.

Предметом бакалаврской работы выступает система нематериальной мотивации сотрудников торгового предприятия.

Методы исследования, используемые в ходе подготовки работы, следующие: метод дедукции, индукции, сравнения, логический и статистический анализ, а также использование методов финансового анализа и другие методы.

В бакалаврской работе проведено исследование вопросов совершенствования системы нематериальной мотивации персонала организации, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия. По результатам анализа системы нематериальной мотивации АО «Тандер» предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала АО «Тандер» могут быть использованы на предприятии для повышения стимулирования сотрудников организации.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии.....	7
1.1 Экономическое содержание и роль мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии.....	7
1.2 Основные методы и способы нематериальной мотивации персонала ..	13
2 Оценка системы нематериальной мотивации сотрудников на примере предприятия АО «Тандер» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер» .....	21
2.2 Оценка системы нематериальной мотивации сотрудников АО «Тандер» .....	27
3 Разработка направлений совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия АО «Тандер» .....	39
3.1 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.....	39
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	44
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	52
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Тандер» на 31.12.2021 г.....	56
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2020 г.	
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2021 г. ....	60

## Введение

Эффективность управления организацией зависит во многом от состояния и действенности системы мотивации, разработанной на предприятии. Развитие мотивационной системы на предприятии позволит повысить уровень самоуправления, снизить уровень конфликтности в коллективе, повысить значимость работника, этим самым повысится результативность деятельности предприятия в целом.

Формирование эффективной системы мотивации работников является ключевой в управлении персоналом. Бессистемная мотивация влечет проблемы от низкой производительности труда до дисциплинарных нарушений. Работодатель может усугублять ситуацию, не только не применяя мотивационные мероприятия, но и подавлять инициативу работников, посредством мотивационных мероприятий. Также повышается актуальность выявления влияния мотивации персонала на результативность исполнения его функциональных обязанностей в рамках которого оценивается степень удовлетворенности работой персонала предприятия, а также оценки уровня удовлетворенности персонала системой материального и нематериального стимулирования.

Вместе с тем, во время экономического кризиса и ограниченности финансовых ресурсов на предприятии возрастает актуальность создания эффективной системы нематериальной мотивации сотрудников для дополнительного стимулирования, удержания сотрудников на рабочих местах с минимумом материальных затрат предприятия.

В связи с актуальностью темы исследования, цель исследования - формирование направлений совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия.

В соответствии с поставленной целью бакалаврской работы выделены следующие основные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии;
- оценить систему нематериальной мотивации сотрудников на примере предприятия АО «Тандер»;
- разработать направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия АО «Тандер».

Объект бакалаврской работы – АО «Тандер», крупнейшая сеть по продаже продуктов питания и повседневного спроса.

Предметом бакалаврской работы выступает система нематериальной мотивации сотрудников торгового предприятия.

Методы исследования, используемые в ходе подготовки работы, следующие: метод дедукции, индукции, сравнения, логический и статистический анализ, а также использование методов финансового анализа и другие методы.

Методическая база исследования – научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам управления персонала организации, нормативно-правовые акты, Интернет ресурсы и другое.

Информационная база исследования – бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

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

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

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии, приведена классификация основных методов материального и нематериального стимулирования сотрудников, а также рассмотрены основные направления совершенствования нематериальной мотивации персонала, используемые в настоящее время на предприятиях.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика АО «Тандер», изучены основные показатели деятельности предприятия, а также проанализирована система нематериальной мотивации сотрудников на примере торгового предприятия.

В третьем разделе бакалаврской работы, по результатам проведенного анализа, разработаны направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия АО «Тандер».

В заключении сделаны выводы о проделанной работе в рамках подготовки бакалаврской работы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала АО «Тандер» могут быть использованы на предприятии для повышения стимулирования сотрудников организации.

# **1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии**

## **1.1 Экономическое содержание и роль мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии**

Процесс управления персоналом организации будет эффективен только тогда, когда на предприятии будет создана сбалансированная система мотивации и стимулирования сотрудников, определяющая все стороны взаимодействия персонала и работодателя. Система мотивации и стимулирования сотрудников используется руководством предприятия с целью получения более высокой производительности труда персонала и, соответственно, финансовых результатов компании. Для сотрудника это является дополнительным побуждающим мотивом для улучшения своей деятельности.

В ходе изучения научной литературы по вопросам мотивации и стимулирования труда выявлено большое количество подходов к мотивации персонала, а также к самому понятию «мотивация». Ниже рассмотрены некоторые из изученных трактовок данного понятия.

В общем, мотивация – «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей. Процесс пробуждения в человеке тех или иных мотивов для осуществления им определённых действий называется мотивированием. Внутренняя мотивация является сложным психологическим процессом» [20, с.157].

По мнению авторов Белолипецкой А. Е., Головиной Т. А., Поповичевой Н. Е. «мотивация персонала — это создание руководством внутри компании максимально благоприятных рабочих условий, побуждающих каждого сотрудника работать максимально эффективно и качественно» [2, с. 205].

Следовательно, мотивация – это особая психологическая методика стимулирования персонала организации за счет различного рода поощрений. Система мотивации на предприятии формируется за счет создания таких условий деятельности персонала, при которых сотрудники нацелены выполнить поставленные задачи наиболее быстро и качественно.

Система мотивации в отношении персонала компании должна включать в себя различные методы, в том числе с учетом основных теорий мотивации персонала, перечисленных на рисунке 1.

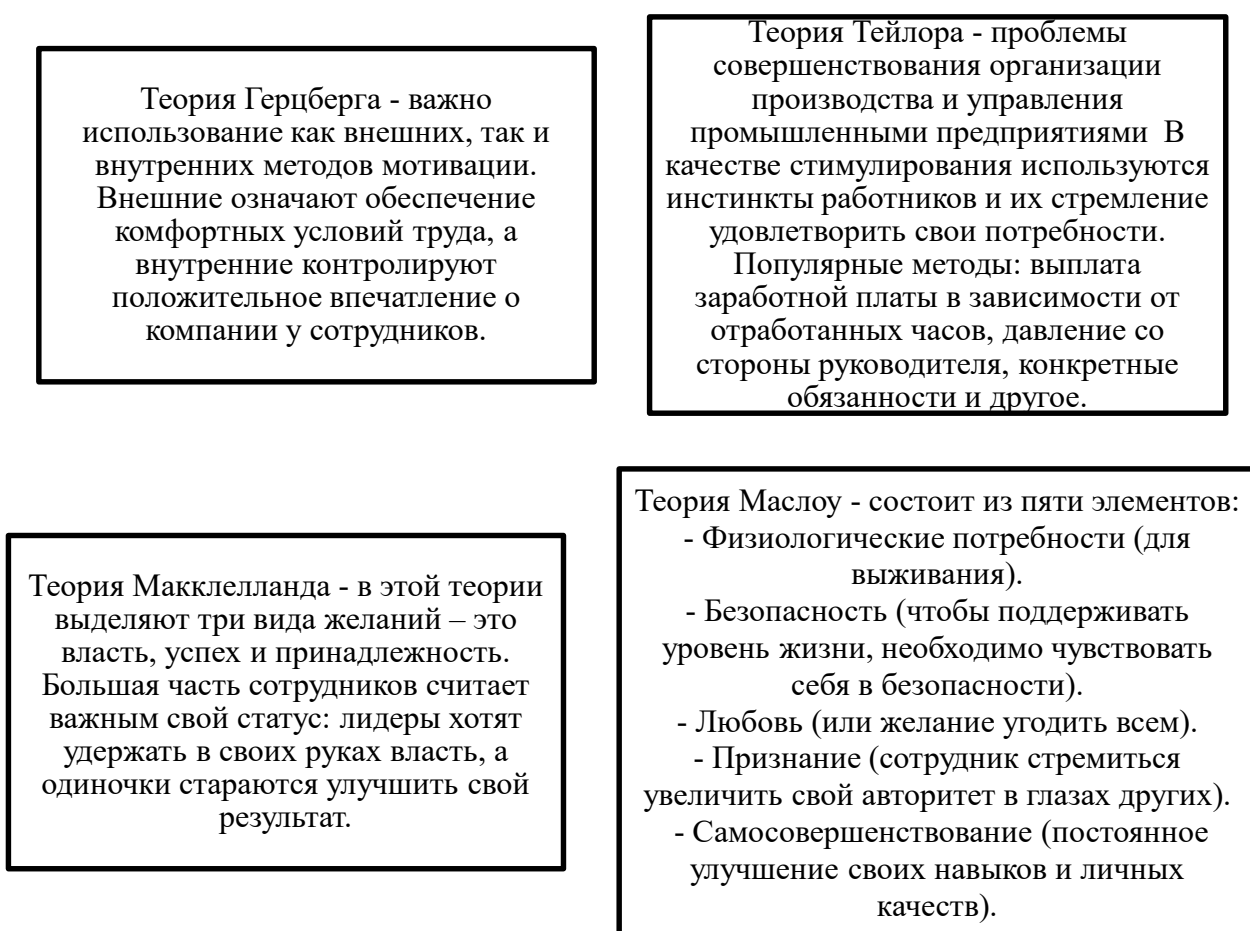


Рисунок 1 – Основные теории мотивации персонала



В то же время выделяют теории мотивации, которые исследуют мотивы, которые смогут повлиять на поведение сотрудников предприятия для достижения конкретных целей предприятия, а также для увеличения уровня удовлетворенности персонала трудом, условиями труда, моральным состоянием на работе. Такие теории подразделяются на теории ожидания и теории внутренней мотивации.

«Внутренняя мотивация персонала на предприятии может быть вызвана беспричинными факторами, которые влияют на поведение людей. Внутренняя мотивация персонала на предприятии вызвана желанием выражения своих возможностей, согласно своей компетенции и своего трудового опыта.

Теория ожидания показывает повышение мотивации персонала на предприятии в случаях, когда персонал предприятия понимает, что их ждет вознаграждение, которое может быть нематериальным, а также и материальным. Под вознаграждением понимается использование как положительного (поощрение), так отрицательных (наказание) мотивов и часто носит характер «метода кнута и пряника»» [27, с.98].

Ниже, на рисунке 2 перечислены основные методы мотивации персонала.

«На практике должно использоваться сочетание методов мотивации работников, например, если организация не имеет достаточного финансового запаса, будут преобладать организационно-административные и социально-психологические формы стимулирования» [21, с. 50].

Вместе с тем, многие исследователи сходятся к выделению двух ключевых обширных типов трудовой мотивации: материальная и нематериальная мотивация персонала.



Рисунок 2 – Основные методы мотивации персонала

Материальная мотивация предполагает использование финансовых поощрений или, наоборот, лишений. Использование материальной мотивации наиболее популярно в отечественной практике, по причине простоты и эффективности данного типа мотивации персонала. Финансовая мотивация обычно формируется индивидуально или для определенной группы сотрудников. Данный тип мотивации не всегда эффективен, так как не всегда дополнительные материальные поощрения соответствуют приложенным стараниям сотрудника в конкретный период времени. Вместе с тем начисление дополнительного материального поощрения является субъективным и неконкретным процессом и не всегда достается тому сотруднику, кто этого действительно заслужил, что создает проблемы и напряженные моменты в коллективе. В то же время использование материальной мотивации может быть высокоэффективным и продуктивным методом, если в организации присутствует высокая конкуренция между сотрудниками.

Также в рамках материальной мотивации используются финансовые штрафы и депремирование за различные нарушения и снижение эффективности сотрудника. Данные инструменты материальной мотивации позволяют сотрудникам сформировать понимание, что за нарушения будут применяться различные финансовые наказания. Использование штрафов –

методика, направленная на обучение сотрудника другому типу поведения. Объемы штрафных санкций должны быть соизмеримы проступку. Нельзя на предприятии формировать только систему штрафов, без использования системы финансовых поощрений. Только сочетание этих двух способов позволит придать мотивации работника нужный вектор.

«Нематериальная мотивация направлена на сферу ментального здоровья специалистов, позитивные чувства и эмоции, внутреннюю гармонию, возможность самореализоваться, создать дружеские отношения в коллективе, развивать персонал. Нематериальный способ стимулирования результативен по отношению к конкретному лицу и коллективу» [15, с. 8].

Для формирования наиболее эффективной системы мотивации персонала необходимо регулярно анализировать насколько эффективна действующая. Оценка эффективности системы мотивации обычно состоит из следующих этапов, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Этапы оценки эффективности системы мотивации персонала

«Анализируя систему мотивации и стимулирования персонала, руководству всегда необходимо быть максимально объективным. Это важно, поскольку проведенная оценка в итоге позволит определить, насколько каждый сотрудник и его работа важны для компании и соответствуют ли их успехи запланированным» [7, с. 5].

Основные проблемы, с которыми встречается предприятие при неправильно выстроенной системе мотивации персонала различны, основные из них: неудовлетворительное выполнение трудовых обязанностей; производственные сбои; низкий уровень квалификации сотрудников, высокий уровень текучести кадров, конфликты и отсутствие коммуникации в коллективе, отсутствие корпоративной культуры; неудовлетворительные условия труда низкая организация труда работников и другое.

«Вместе с тем, часто компании, продумывая и выстраивая мотивационную программу, совершают две основные, отчасти противоположные друг другу ошибки. Либо прибегают к внедрению исключительно финансового поощрения (например, ежеквартальных и годовых премий, процентов с реализованной за смену продукции); либо настойчиво пропагандируют своим специалистам ценности фирмы, используют систему кураторства, однако при этом стабильно нарушают принципы расчета зарплаты, выписывают штрафы и лишают специалистов каких-либо премий. Согласно теории Маслоу, деньги помогают «закрыть» первичные базовые потребности. Однако вместе с этим только после их наиболее полного и качественного удовлетворения на первый план для личности выходят потребности более высокого порядка. Данные аспекты должны учитываться руководством организации при выборе методов мотивации и стимулирования сотрудников» [3, с. 97].

В настоящее время рыночная экономика способствует большему развитию материальных способов мотивации персонала. Однако использование только материальных методов мотивации на предприятии не эффективно. Эффективными являются такие методы мотивирования

персонала, которые направлены индивидуально на каждого сотрудника компании и учитывают его особенности.

## **1.2 Основные методы и способы нематериальной мотивации персонала**

В периоды экономических кризисов материальная мотивация выходит на первое место, однако не каждая компания имеет финансовую возможность на ее реализацию. В таком случае, на помощь работодателям приходят инструменты нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников.

«Нематериальная мотивация персонала – это приспособление для побуждения сотрудников не через денежные вознаграждения, а с помощью удовлетворения их социальных потребностей. Это вознаграждение работников за качественную и отличную работу, которые никак не воздействуют на их заработную плату, премии, бонусы и прочие выплаты. Руководство знает, что нематериальное побуждение к действию работает только если заработная плата сотрудников не ниже среднерыночной для данной структурной единицы предприятия» [11, с. 88].

«Задачи стимулирования персонала с помощью методом нематериальной мотивации следующие:

- комплексно мотивировать всех сотрудников на качественное исполнение обязанностей;
- работать в направлении увеличения эффективности и продуктивности рабочей деятельности сотрудников;
- создать комфортную психологическую, эмоционально нейтральную обстановку среди разных работников одной фирмы;
- снизить коэффициент регулярной потери сотрудников и краткосрочного найма других;

- стараться сохранять партнерские отношения с наиболее талантливыми работниками, проявляющими наибольший потенциал и достойно справляющимися с задачами;
- формировать лояльность сотрудников к трудовой обстановке в фирме, условиям деятельности и предъявляемым обязанностям;
- организовать систему комплексной корпоративной уникальной культуры» [6, с.24].

Комплекс инструментов нематериальной мотивации подразделяется на две большие группы, представленные на рисунке 4.



Рисунок 4 – Группы методов нематериальной мотивации

Индивидуальные методы могут использоваться в отношении определенного работника, а коллективные эффективны для персонала во всей его совокупности.

Ниже данные методы рассмотрены подробнее.

«К индивидуальным методам относятся:

- увеличение количества полномочий работников с целью формирования в их сознании желания достигать новых должностей в рамках текущей фирмы;
- публичное признание его профессиональных качеств и достижений;
- работа над индивидуальным графиком каждого работника с опорой на конкретные обстоятельства;
- материальная комплексная ответственность фирмы за качественное повышение уровня подготовки сотрудника;
- совершенствование рабочей обстановки.

К коллективным методам относятся:

- создание развлекательных корпоративных мероприятий, формирующих и укрепляющих у сотрудника ощущение принадлежности к корпоративной команде;
- общие трудовые планы и цели, донесение до всех сотрудников миссии компании;
- организация коллективных тренингов по совершенствованию компетенций, освоению новых направлений основной деятельности;
- обеспечение полноценной коммуникации с руководителями организации или отделов и другое» [9, с. 113].

«К нематериальным стимулирующим факторам также относят:

- погашение всех расходов на организацию обучения (повышения квалификации), обучение рядовых работников программам для руководителей, создание кадрового резерва;
- формирование комфортного периода адаптации новичков посредством наставников (опытных специалистов) в сопровождении четкой инструкции ввода новичка в должность;
- мотивация свободным временем, регулирование его по занятости с помощью предоставления сотрудникам за качественную и плодотворную работу внеочередного отпуска, выходных, а также

- возможность самостоятельного выбора их даты; формирования гибкого рабочего графика;
- уменьшение продолжительности рабочего дня, благодаря высокой производительности труда;
- вручение различных грамот, фирменных значков, а также размещение фото сотрудника на «Доске почета»;
- организация питания – дополнительное выделение материальных средств на полноценное питание в рабочее время; выплату дополнительных скидок, либо субсидий на питание;
- медицинское страхование не только сотрудников фирмы, но и всех членов семьи;
- программы медицинского обслуживания – формирования медицинского обслуживания, а также заключение письменного договора или декларации с медицинскими учреждениями;
- проведение конкурсов с ценными призами (например, кто из отдела сделает больше продаж за определенный период)» [12, с. 304].

Преимущества и недостатки основных способов нематериальной мотивации персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки основных способов нематериальной мотивации

Способ нематериальной мотивации	Преимущества	Недостатки
Внутреннее обучение	сотрудники могут бесплатно повысить уровень своего профессионализма и повысить свои профессиональные компетенции. Сотрудникам приятно чувствовать заинтересованность руководства компании в их карьерном развитии. Более опытные сотрудники могут	неправильное формирование процесса обучения может привести к непродуктивной трате рабочего времени.



Продолжение таблицы 1

Способ нематериальной мотивации	Преимущества	Недостатки
	быть выбраны в качестве преподавателей, что удовлетворит их потребность в признании своих заслуг.	
Горизонтальный рост	сотрудник может развиваться внутри организации. Горизонтальный рост формирует у персонала организации впечатление карьерного роста.	возможны конфликты по причине нарушения субординации или утрата доверия к компании, если сотрудник не воспримет данные перемещения как карьерный рост.
Прилюдное признание заслуг	персонал чувствует свою ценность, поднимается моральный дух способствующий увеличению работоспособности.	возможна зависть от коллег и саботаж данного признания.
Предоставление оплачиваемых отгулов или дополнительных дней отпуска	сотрудники видят, что их работу ценят и руководство готово пойти на специальные условия исключительно для него. Персонал лоялен помочь руководству компании при необходимости выполнения дополнительной работы сверхурочно.	персонал быстро привыкает к возможности дополнительных выходных дней, может быть негативная реакция сотрудников при отмене данного способа нематериальной мотивации.
Обеспечение гибкого или индивидуального графика	возможность сотрудникам компании выстроить баланс между работой и свободным временем.	зачастую возникает зависть внутри коллектива. При недостаточной самоорганизации сотрудника, гибкий график может привести к постепенному снижению нагрузки. Сотрудника сложно контролировать.
Вручение билетов на культурные мероприятия, туристических путевок	сотрудники ценят то, что работодатель стремится удержать сотрудника и оценивает вклад сотрудника в общее дело не только словами благодарности.	можно не угадать предпочтения сотрудника
Создание комфортных условий труда	повышает лояльность персонала, так как работа в комфортных условиях увеличивает производительность труда.	сотрудники могут перестараться в организации комфортного рабочего места.

Важным инструментом нематериальной мотивации является корпоративная культура.

«Корпоративная культура – совокупность ценностей, норм, моделей поведения, которые сформировались в результате приспособления к внешней среде, внутреннего объединения, и разделяются большинством членов коллектива. Основными компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; система коммуникации; положение индивида в организации; особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы» [4, с. 38].

С целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала также можно использовать современные технологии, такие как внедрение геймификации в процессы мотивации сотрудников. «Геймификация – это специальная методика, подразумевающая то, что во время игры у людей вырабатываются некоторые специальные характеристики и умения, которыми они в будущем смогут пользоваться в реальной жизни, то есть геймификация» [6, с.24]. Основные преимущества геймификации – рост вовлеченности работников, визуализация достижений работников, возможность лучшим работникам проявить себя.

В то же время полезно использовать опыт зарубежных стран в формировании системы нематериальной мотивации персонала с целью его стимулирования.

Основные принципы системы нематериальной мотивации зарубежных стран, таких как Япония, США, а также стран Европы, представлены на рисунке 5.

<p>Основные принципы системы нематериальной мотивации зарубежных стран</p>	<p>Япония</p>	<p>Основным принципом японских компаний является «фирменная семья». На японских предприятиях налажена система активного общения сотрудников внутри фирмы, поэтому каждый сотрудник отождествляет себя с фирмой. Три принципа системы мотивации трудовой деятельности персонала являются залогом японского успеха в экономике - принцип пожизненного найма, система старшинства, профсоюзы внутри фирмы. Конкуренция внутри группы, по мнению японцев, не способствует эффективности коллективной работы и вносит разлад внутри группы, а поэтому строго запрещена. На предприятиях Японии приветствуются только соревнования между группами работников.</p>
	<p>США</p>	<p>Для американского управления характерен подход к человеку, как к рабочей силе. Собственные цели сотрудника игнорируются, и он является просто средством достижения целей организации. В качестве средства достижения этих целей используется в первую очередь материальная заинтересованность, а также жесткая конкуренция. Нематериальная мотивация производится путём вручения грамот, знаков отличия, публичных поощрений, помещения фотографий на доску почёта. Выражение общественного признания также является для работника существенным стимулирующим мотивационным фактором.</p>
	<p>Европейские страны</p>	<p>Учитываются национальные особенности в каждой стране. Французы применяют такие методы нематериального стимулирования, как помощь в погашении ипотеки, корпоративная медицинская страховка, обеды за счет компании. Немецкая модель стимулирования труда предусматривает государственные социальные гарантии для трудящихся. В Дании, Голландии, Австрии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса. Профсоюзы Швеции занимаются проблемами достойной оплаты труда, контролируют внедрение на предприятиях политики солидарной оплаты труда, которая заключается в равенстве зарплат на аналогичных должностях и сокращении разрыва между максимальной и минимальной зарплатой. Процесс обучения и повышения квалификации сотрудников носит непрерывный характер.</p>

Рисунок 5 – Основные принципы системы нематериальной мотивации зарубежных стран [13, 16, 19]

В заключении первого раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что мотивация – это особая психологическая методика стимулирования персонала организации за счет различного рода поощрений. Система мотивации на предприятии формируется за счет создания таких условий деятельности персонала, при которых сотрудники нацелены выполнить поставленные задачи наиболее быстро и качественно. Система мотивации в отношении персонала компании должна включать в себя различные методы, в том числе с учетом основных теорий мотивации персонала. Использование только материальных методов мотивации на предприятии не эффективно. Эффективными являются такие методы мотивирования персонала, которые направлены индивидуально на каждого сотрудника компании и учитывают его особенности. В периоды экономических кризисов материальная мотивация выходит на первое место, однако не каждая компания имеет финансовую возможность на ее реализацию. В таком случае, на помощь работодателям приходят инструменты нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников. Основные способы нематериальной мотивации персонала организации в периоды экономического спада это развитие корпоративной культуры, улучшение условий труда, рабочего времени и места, организация корпоративных мероприятий, мероприятий по развитию персонала и другое.

## **2 Оценка системы нематериальной мотивации сотрудников на примере предприятия АО «Тандер»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»**

Акционерное общество «Тандер» (АО «Тандер») – компания, осуществляющая розничную торговлю продуктами питания и повседневного спроса в своих магазинах под брендом «Магнит». Компания работает в рамках мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, магазины-дрогери, супермаркеты, гипермаркеты, дискаунтеры, онлайн-коммерцию, аптеки и другие форматы.

АО «Тандер» – это второй по доле рынка российский продуктовый ретейлер, который также является лидером сектора по общему количеству магазинов. На конец 2021 г. компании принадлежало более 26 тыс. магазинов (Приложение А-В).

«Уставный капитал организации на 31.12.2021 г. составляет 100 000 руб. и состоит из 10 000 000 тыс. штук обыкновенных именных акций стоимостью 0,01 руб., приобретенных акционерами. Все выпущенные акции оплачены. Резервный капитал составляет 15% от уставного капитала предприятия или 15000 руб. Учредителем организации выступает ПАО «Магнит», который владеет 100% акций» [22].

В 2021 г. магазины «Магнит» вышли на новый уровень развития, существенно увеличив объем бизнеса за счет приобретения крупного актива, открытия множества магазинов, запуска новых форматов торговли и наращивания компетенций в сфере электронной коммерции. В отчетном году, вопреки сохранявшейся неопределенности из-за пандемии COVID-19, компании удалось многого достичь и обеспечить возвращение покупателей и сотрудников к нормальной жизни. Деятельность компании строится на принципах устойчивого развития, стремлении к дальнейшему снижению воздействия на окружающую среду.

Организационная структура управления АО «Тандер» представлена на рисунке 6.

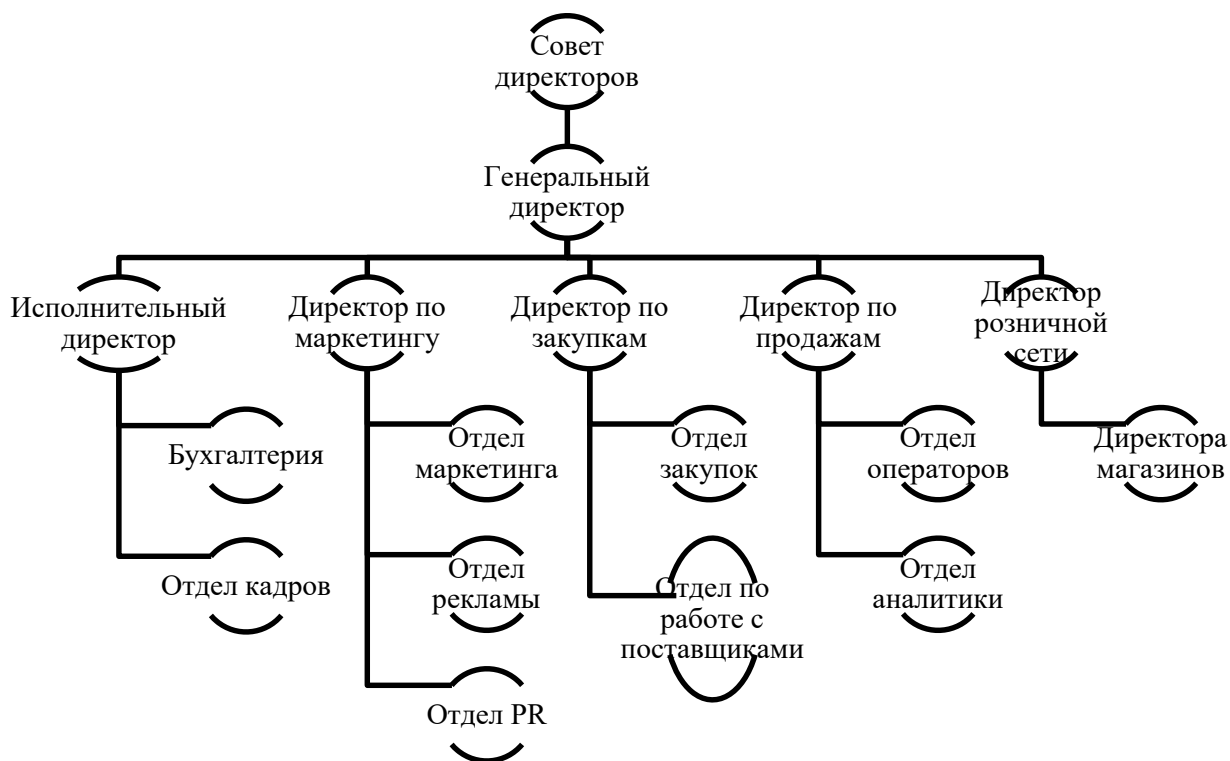


Рисунок 6 – Организационная схема управления АО «Тандер»

Структура на предприятии АО «Тандер» – линейно-функциональная. Во главе организационной структуры управления стоит совет директоров.

Стратегическая цель компании – укрепить текущие лидирующие федеральные позиции, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса.

Стратегическая амбиция компании – стать выбором № 1 для покупателей, сотрудников и инвесторов.

Стратегия АО «Тандер» основана на 4 главных принципах:

- фокус на покупателе;
- лучший работодатель;

- эффективное и перспективное развитие бизнеса;
- современная и эффективная платформа.

АО «Тандер» на конец 2021 г. считается одним из крупнейших частных работодателей в России и старается оказывать поддержку своим сотрудникам и членам их семей.

Динамика персонала АО «Тандер» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 7.

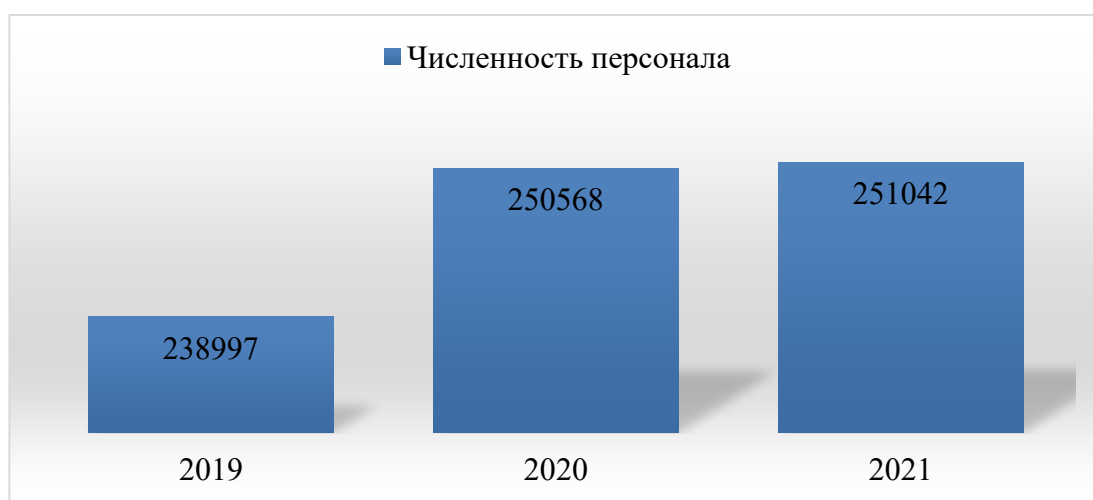


Рисунок 7 – Динамика численности персонала АО «Тандер», чел.

На рисунке 7 заметен рост численности персонала компании в течение анализируемого периода. Увеличение численности персонала обусловлено ростом торговых точек компании за три года.

Ниже в таблице 2 оценены основные технико-экономические показатели деятельности АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	1396525335	1575986785	1754825733	179461450	12,85	178838948	11,35
2. Себестоимость продаж, т. р.	1055633343	1180754939	1223810932	125121596	11,85	43055993	3,65
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	340891992	395231846	531014801	54339854	15,94	135782955	34,36
4. Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, т. р.	362941441	386377478	433137055	23436037	6,46	46759577	12,10
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	-22049449	8854368	97877746	30903817	-140,2	89023378	1005
7. Чистая прибыль, т. р.	12984895	54434919	52811290	41450024	319,2	-1623629	-2,98
8. Основные средства, т. р.	207063851	192278955	181714000	-14784896	-7,14	-10564955	-5,49
9. Оборотные активы, т. р.	259495292	274252179	281970482	14756887	5,69	7718303	2,81
10. Численность, чел.	238997	250568	251042	11571	4,84	474	0,19
11. Фонд оплаты труда, т. р.	87153200	87578100	93516500	42490	0,49	593840	6,78
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	5843,28	6289,66	6990,17	446,38	7,64	700,51	11,14
13. Среднегодовая зарплата работающего, т. р.	364,66	349,52	372,51	-15,14	-4,15	23,00	6,58
14. Фондоотдача	6,74	8,20	9,66	1,45	-	1,46	-
15. Оборачиваемость активов, раз	5,382	5,746	6,223	0,365	-	0,477	-
16. Рентабельность продаж, %	-1,579	0,562	5,578	2,141	-	5,016	-
17. Рентабельность деятельности, %	0,92	3,47	3,19	2,558	-	-0,286	-
18. Затраты на рубль выручки	101,5789	99,4382	94,4224	-2,1407	-2,11	-5,0158	-5,04



В таблице 2 виден существенный рост выручки компании в течение трех лет. Темп прироста выручки компании составил в 2020 г. – 12,85%, в 2021 г. – 11,35%.

Основной драйвер роста выручки компании в 2021 г. – это приобретение около 2500 магазинов сети «Дикси», которое позволило компании значительно нарастить продажи в самых важных регионах – Московском и Северо-Западном, так как они занимают долю 29% на рынке продовольственной розницы России.

Себестоимость продаж также в течение трех лет растет, однако ее темпы роста отстают от темпов роста выручки от реализации. Темп прироста себестоимости продаж в 2020г. составил – 11,85%, в 2021г. – 3,65%.

В связи с снижением расходов предприятия, валовая прибыль за три года выросла с 340891992 т. р. до 531014801 т. р.

Коммерческие расходы АО «Тандер» на конец анализируемого периода составили 433137055 т. р. В 2021 г. коммерческие расходы показали значительный рост – 12,10%.

Чистая прибыль предприятия выросла значительно за три года, составив 52811290 т. р., что на 39826395 т. р. выше значения полученного в 2019 г.

Вместе с ростом финансовых показателей АО «Тандер» на предприятии в течение трех лет растут и активы. Основной рост активов компании происходит за счет роста оборотных активов. Оборотные активы АО «Тандер» в 2020 г. увеличились на 5,69 %, в 2021г. – на 2,81 %.

В виду роста финансовых результатов компании улучшаются и показатели рентабельности деятельности и продаж. Рентабельность продаж выросла к 2021 г. до 5,6%, рентабельность деятельности выросла до 3,2%.

Ниже на рисунке 8 изображена динамика показателя рентабельности активов АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

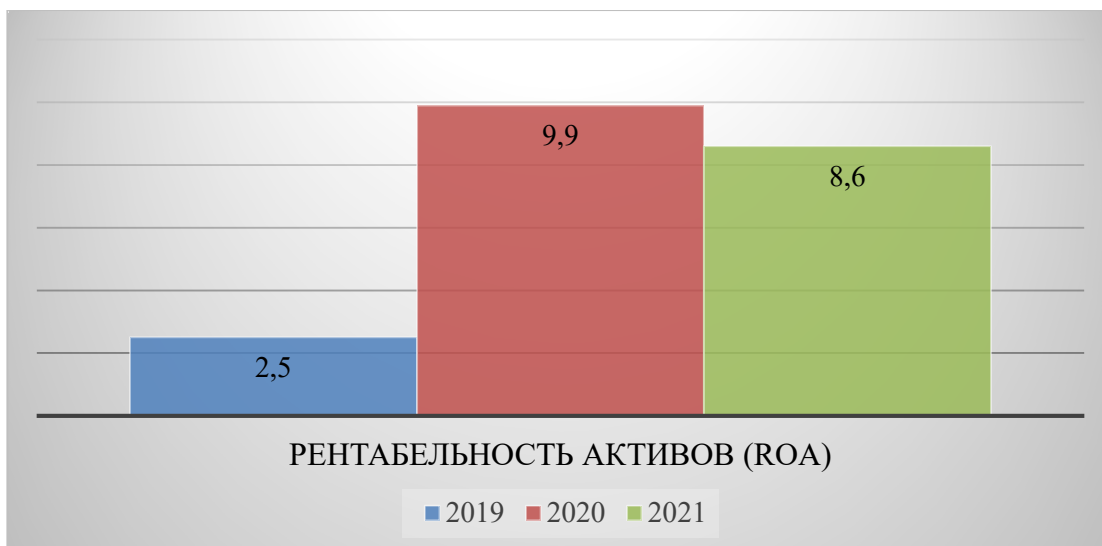


Рисунок 8 – Динамика показателя рентабельности активов АО «Тандер», 31.12.2021 г., %

Показатель рентабельности активов в течение трех лет вырос до 8,6% или на 6,1%, что является хорошим результатом.

Далее на рисунке 9 представлена динамика показателя рентабельности капитала организации.

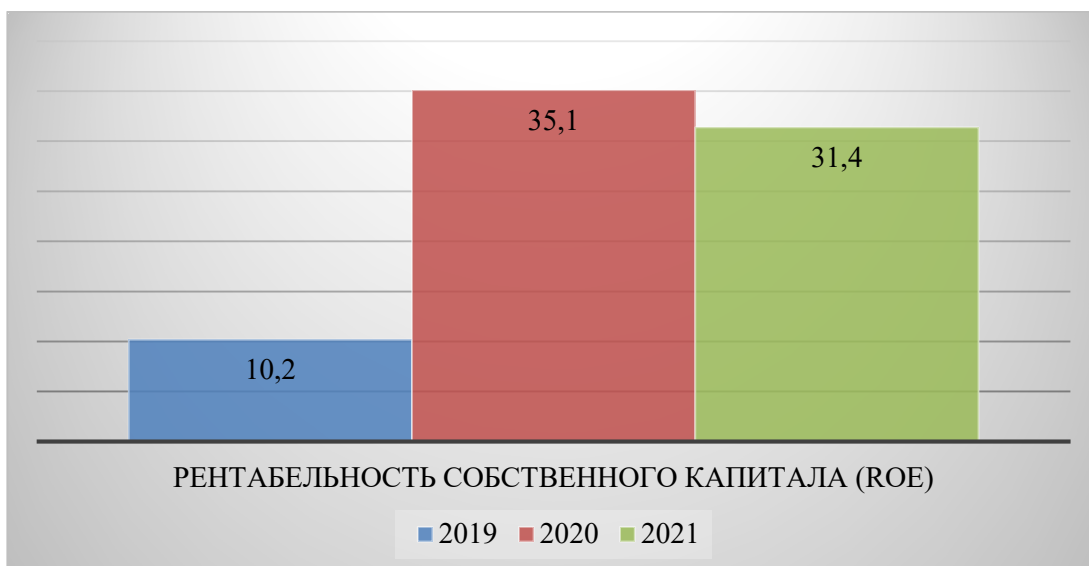


Рисунок 9 – Показатели рентабельности капитала АО «Тандер», 31.12.2021 г., %

Показатель рентабельности собственного капитала организации вырос за три года до 31,4%. Рост показателя за период составил 21,2%.

В заключении пункта проведена оценка коэффициентов ликвидности организации за 2019-2021 гг. Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Коэффициенты ликвидности АО «Тандер», 2019-2021 гг.

Коэффициент ликвидности	Значение коэффициента			2021/2019 гг.
	2019г.	2020 г.	2021 г.	
1. Коэффициент текущей ликвидности	0,89	1,2	0,91	+0,02
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,17	0,33	0,29	+0,12
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,23	0,19	+0,11

По данным таблицы 3 видно, что все коэффициенты ликвидности организации в течение трех лет имеют неудовлетворительные значения. Хотя динамика коэффициентов положительная за три года, изменения значений незначительные. Организации рекомендуется применять мероприятия по укреплению ее финансовой устойчивости.

Следовательно, в результате оценки основных финансовых показателей можно сделать вывод, что компания АО «Тандер» демонстрирует к 2021 г. один из самых сильных результатов на российском продуктовом рынке.

## **2.2 Оценка системы нематериальной мотивации сотрудников АО «Тандер»**

В данном пункте проведена оценка системы нематериальной мотивации на примере гипермаркета «Магнит», г. Тольятти. Следует отметить, что система мотивации персонала едина для всей сети магазинов компании.

Организационная структура управления гипермаркета «Магнит» представлена на рисунке 10.

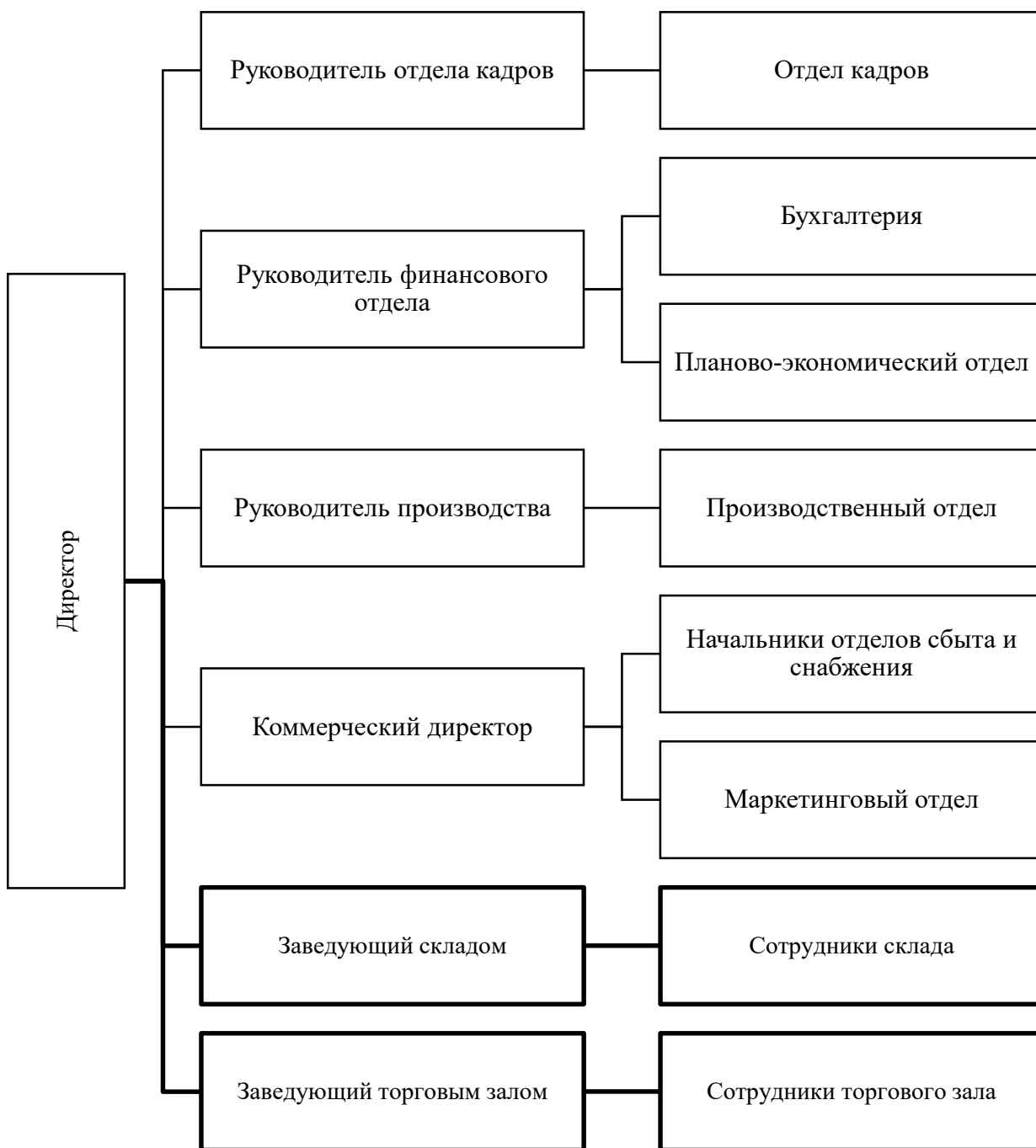


Рисунок 10 – Организационная структура управления гипермаркета «Магнит»

Организационная структура управления гипермаркета «Магнит» основана на линейно-функциональном принципе управления.

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором предприятия.

Руководитель отдела кадров ответственен за подбор и трудоустройство персонала. Сотрудники отдела кадров руководствуются уставом предприятия, и должностной инструкцией и находится в подчинении у директора предприятия.

На сотрудников отдела кадров возложены следующие функции по найму и управлению персоналом организации, включая:

- выполнение работы по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- обеспечение персонала соответствующей фирменной одеждой;
- обеспечение здоровой атмосферы для персонала заведения;
- анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия;
- ведение установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников;
- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;
- анализ состояния трудовой дисциплины и выполнения работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка;
- составление и формирование отчетности;
- разработка и применение мероприятий по стимулированию работников, а также мер взыскания для нарушителей трудовой и производственной дисциплины.

Ниже в таблице 4 проведена оценка структуры персонала гипермаркета «Магнит», г. Тольятти. Результаты оценки представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка структуры персонала гипермаркета «Магнит», г. Тольятти

Категория персонала	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	0,4	1	0,4	1	0,4
Руководители отделов	6	2,4	6	2,6	6	2,4
Специалисты	29	11,6	25	10,9	26	10,3
Работники торгового зала	144	57,6	133	57,8	145	57,3
Сотрудники склада	70	28	65	28,3	75	29,6
Итого	250	100	230	100	253	100

В таблице 4 видно, что общая численность персонала гипермаркета «Магнит», г. Тольятти к 2021 г. составила 253 человека, что на 3 человека больше, чем в 2019 г. Рост численности персонала произошел по категориям сотрудников склада и работники торгового зала. По категории «специалисты» произошло уменьшение численности на 3 человека за три года.

Большая доля персонала представлена работниками торгового зала – 53,3 % на конец 2021 г. в общей структуре персонала предприятия. Доля данных сотрудников практически не изменилась. Следующую значительную долю в структуре персонала занимают сотрудники склада – 29,6 % на конец 2021 г. Доля данных сотрудников в течение трех лет выросла на 1,6%.

В руководстве гипермаркета «Магнит», г. Тольятти изменений не было за три года.

Следующим шагом оценен возраст персонала гипермаркета «Магнит», г. Тольятти. Результаты оценки представлены в таблице 5.

Согласно данным таблицы 5, в структуре персонала гипермаркета «Магнит», г. Тольятти преобладают сотрудники возрастной категории с 26 до 40 лет. На конец 2021 г. доля данных сотрудников составляет 39,9 %. За три года доля сотрудников данной возрастной категории снизилась на 2,1%.

Таблица 5 – Оценка персонала гипермаркета «Магнит», г. Тольятти по возрастной категории за 2019-2021 гг.

Возраст	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 25 лет	60	24	55	23,9	57	22,5
26 – 40 лет	105	42	99	43	101	39,9
40 - 60 лет	85	34	76	33	95	37,5
Всего	250	100	230	100	253	100

Следующая по величине возрастная категория с 40-60 лет – 37,5% на конец 2021г. В данной категории сотрудников произошёл рост на 3,5%. При формировании и улучшении системы мотивации необходимо учитывать факт преобладания более возрастной категории персонала.

Далее в таблице 6 проведена оценка выбытия персонала гипермаркета «Магнит», г. Тольятти за три года.

Таблица 6 – Численность выбывших работников гипермаркета «Магнит», г. Тольятти за 2019-2021гг.

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.
Общая численность сотрудников, чел.	250	230	253
По собственному желанию, чел.	21	15	23
По соглашению сторон, чел.	2	5	2
Не соблюдение трудовой дисциплины, чел.	4	5	5
Выход на пенсию, чел.	2	1	3
Итого, чел.	29	26	33
Коэффициент текучести кадров,%	11,6	11,3	13

По данным таблицы 6 наблюдается ухудшение коэффициента текучести кадров организации за три года. Его значение ухудшилось с 11,6% до 13%. В течение трех лет данный показатель превышает норму в 5%. В течение трех лет увеличилось количество уволенных как по собственному желанию, так и за нарушение трудовой дисциплины. Одной из частых

причин увольнения сотрудников, уволившихся по собственному желанию, являются сложные условия труда и недостаточный уровень заработной платы.

Далее в таблице 7 оценены расходы на персонал гипермаркета «Магнит», г. Тольятти за три года.

Таблица 7 – Оценка расходов на персонал гипермаркета «Магнит», г. Тольятти за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Динамика 2020/2019 гг.		Динамика 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Среднесписочная численность, чел.	250	230	253	-20	-8	23	10
2. Фонд оплаты труда, т. р.	91175	80385	94242,5	-10790	-11,8	13857,5	17,2
3. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	364,7	349,5	372,5	-15,2	-4,2	23	6,6

В таблице 7 виден рост среднегодовой оплаты труда сотрудников и увеличение фонда оплаты труда в течение трех лет, что является положительным фактором для удержания сотрудников и стимулирования их деятельности. Также в гипермаркете «Магнит», г. Тольятти применяются различные материальные инструменты стимулирования сотрудников, например, различные премии и надбавки при выполнении плана гипермаркета. Мотивация сотрудников розничных точек зависит от оборота магазина и качества выполнения бизнес-процессов.

В свете замедления миграционных потоков привлечение и удержание персонала вышло на первый план для всех российских розничных компаний. В 2021 г. АО «Тандер» продолжили развивать в сети своих магазинов инструменты материальной и нематериальной мотивации сотрудников, а



также совершенствовать уникальные внутренние программы обучения и развития. За анализируемый период были запущены проекты по формированию нового ценностного предложения сотруднику, которые призваны модернизировать мотивационные модели, принципы развития карьеры и формирование рабочего окружения, изменить архитектуру рабочего пространства и сформировать в конечном счете актуальный по стратегическим задачам набор смыслов, делающих компанию привлекательным работодателем.

Мотивация персонала во всех магазинах «Магнит» происходит в соответствии с Положением об оплате труда, которое включает в себя информацию о стимулирующих выплатах. Основная задача системы мотивации компании – поддержание высокой вовлеченности сотрудников различных профессий и их фокуса на достижении целей.

В гипермаркете «Магнит», г. Тольятти было проведено анкетирование, посвященное изучению как материального, так и нематериального стимулирования.

Несколько вопросов анкеты были посвящены изучению материального стимулирования на предприятии. Большинство сотрудников ответили, что оплата труда в торговой точке «скорее несправедлива» – 75%, «не справедлива» – 8%, скорее справедлива – 17%. Ни один анкетированный не назвал систему оплаты труда справедливой.

На рисунке 11 перечислены основные способы нематериальной мотивации, применяемой в гипермаркете «Магнит», г. Тольятти.

Помимо указанных на рисунке 11 способов нематериальной мотивации, в рамках сети торговых магазинов используются также такие способы нематериального стимулирования сотрудников:

- зачисление в корпоративную академию «Магнита»;
- в компании развивается проект «Магнит – Идея», в рамках которого сотрудники развивают свой творческий потенциал, а лучшие идеи внедряются в работу;

- компания проводит мотивационные программы, направленные на развитие корпоративной культуры и командного духа, признание личных и профессиональных достижений, популяризацию спорта и приобщение сотрудников к здоровому образу жизни.



Рисунок 11 – Основные способы нематериальной мотивации, применяемой в гипермаркете «Магнит», г. Тольятти

При анкетировании персонала организации в рамках оценки системы нематериального стимулирования были выявлены предпочтения вознаграждений сотрудниками гипермаркета. Результаты опроса представлены на рисунке 12.

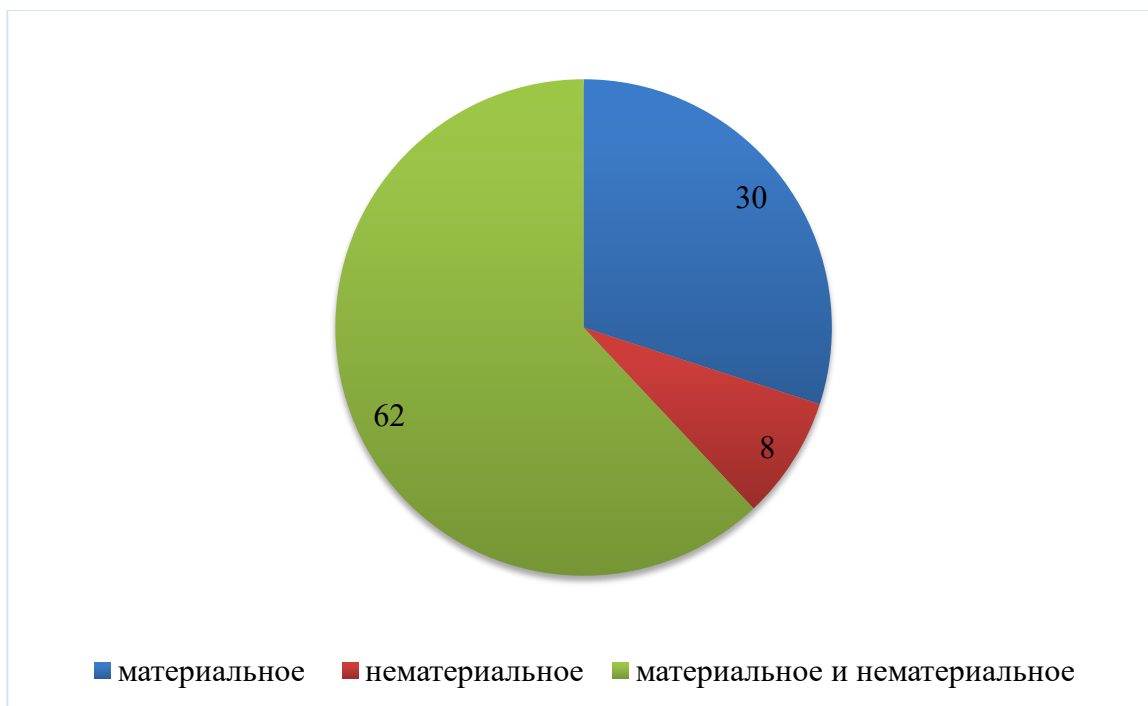


Рисунок 12 – Оценка предпочтения вознаграждений сотрудниками гипермаркета «Магнит», г. Тольятти, %

На рисунке 12 видно, что 62% сотрудников гипермаркета «Магнит», г. Тольятти ожидают от компании комбинированной мотивации, которая не ограничивается только материальным вознаграждением, но и включает нематериальные виды мотивации.

На вопрос анкеты «Сформированы ли в компании принципы корпоративной культуры» были получены следующие ответы, представленные на рисунке 13.

Большая часть сотрудников организации считает, что в компании сформированы принципы корпоративной культуры, основными элементами которой являются корпоративные мероприятия, алгоритм решения конфликтных ситуаций, а также формирование командного духа. Среди недостатков были озвучены несформированная система коммуникации, не располагающая обстановка в организации.

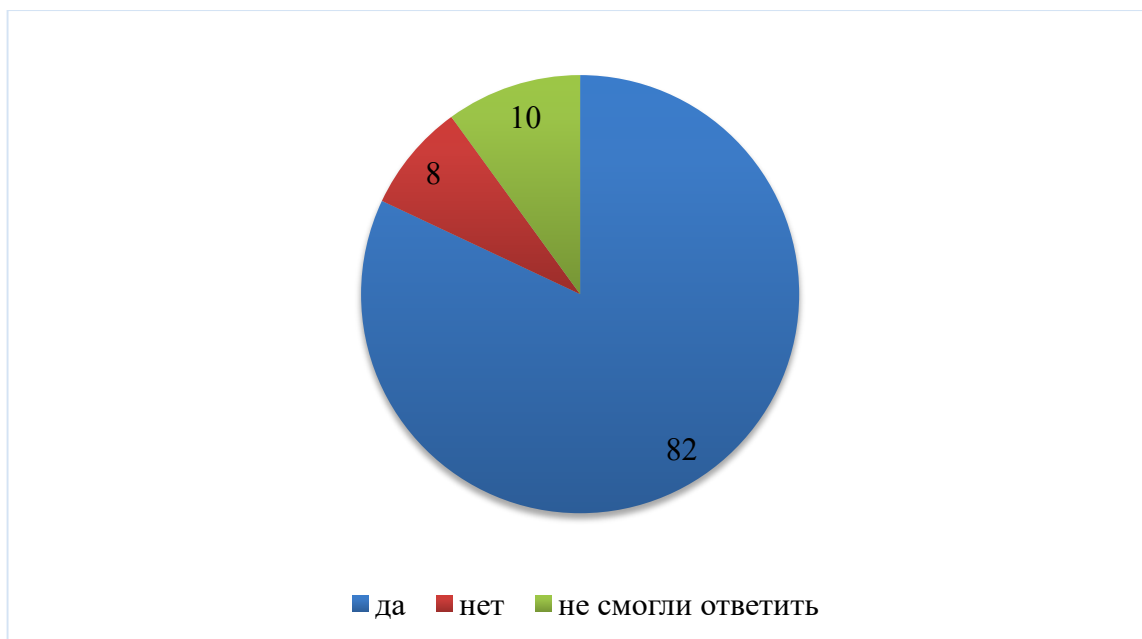


Рисунок 13 – Оценка корпоративной культуры гипермаркета «Магнит», г. Тольятти, %

Ниже в таблице 8 представлены результаты опроса сотрудников организации по более предпочтительным формам нематериальной мотивации

Таблица 8 – Предпочтительные формы нематериальной мотивации сотрудников

Способ нематериальной мотивации	Количество опрошенных, %
Похвала	70
Грамота	50
Присвоение звания «Лучший работник»	75
Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку	100
Уважение, признание со стороны коллег, руководителя	95
Интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность	85
Возможность развития и обучения	82
Корпоративные мероприятия	65

Согласно данным таблицы 8, наиболее предпочтительные способы нематериальной мотивации для сотрудников гипермаркета «Магнит», г. Тольятти – это благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку –

100%, а также возможность обучаться и развиваться, и чувствовать уважение со стороны коллег и ценность как сотрудника.

На рисунке 14 изображено как работники гипермаркета «Магнит», г. Тольятти оценили систему морального стимулирования в организации.

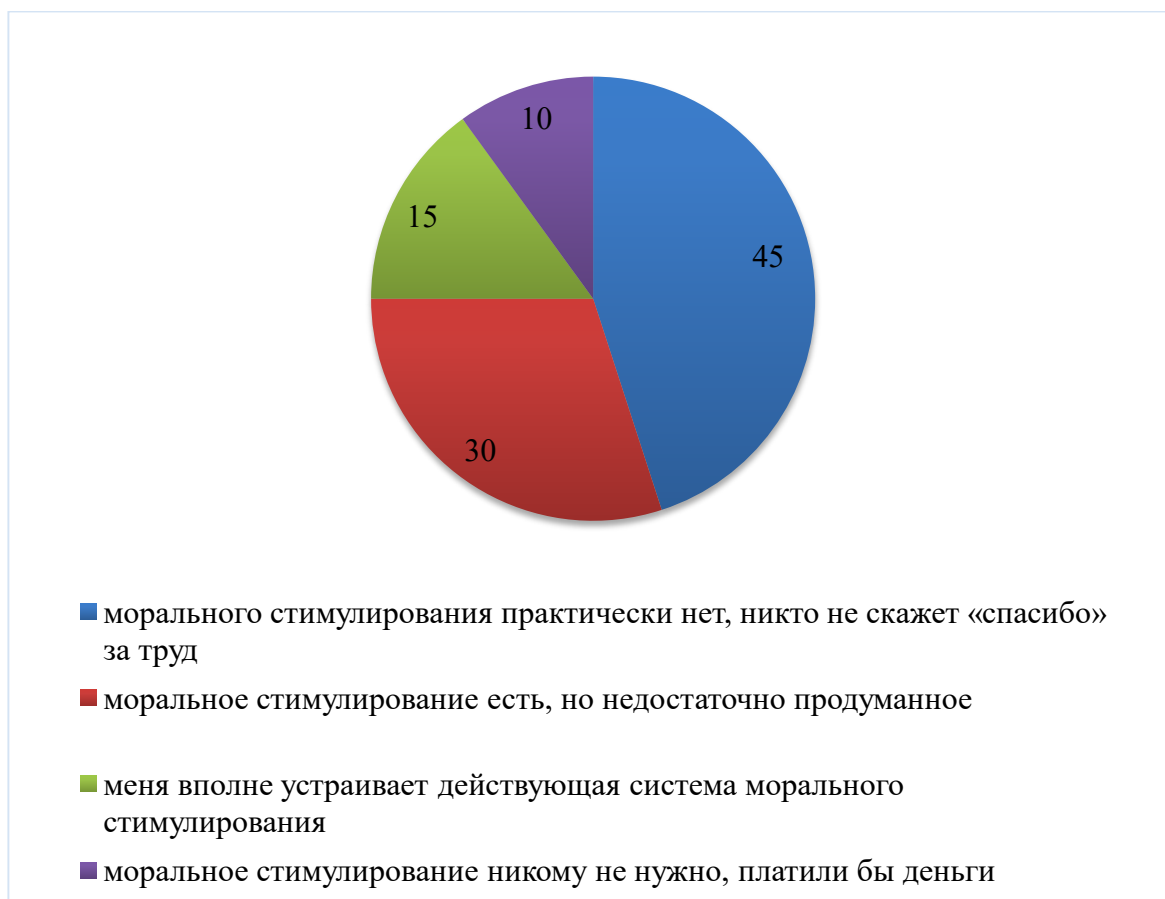


Рисунок 14 – Оценка морального стимулирования сотрудниками гипермаркета «Магнит», г. Тольятти, %

На рисунке 14 видно, что 45% процентов сотрудников организации негативно оценивают действующую систему морального стимулирования, считая, что она практически отсутствует.

Также при анкетировании был задан вопрос «По каким причинам, по вашему мнению, увольняются коллеги?», основная часть анкетироваемых назвала две основные причины: неудовлетворенность материальной мотивации и эмоциональное выгорание, также часть сотрудников выделило причину тяжелых и некомфортных условий труда.

В заключении сотрудникам был задан вопрос, «Что может снизить уровень текучести в организации?». Результаты опроса представлены на рисунке 15.

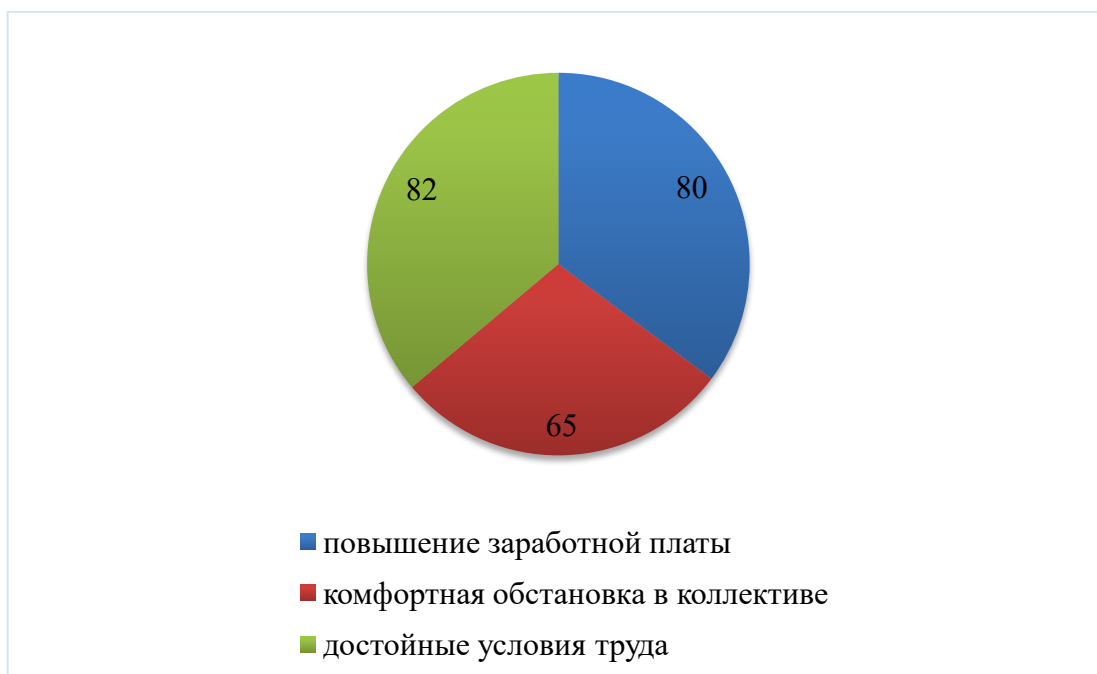


Рисунок 15 – Способы удержания сотрудников гипермаркета «Магнит», г. Тольятти, %

Согласно рисунку 15, для сотрудников организации для долгосрочной работы в компании не менее важно формирование комфортной обстановки в коллективе и на рабочем месте.

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно отметить, что в гипермаркете «Магнит», г. Тольятти используются различные инструменты нематериальной мотивации, однако сама система работает недостаточно эффективно. В системе нематериальной мотивации компании по мнению сотрудников, уделяется мало внимания созданию комфортных условий в коллективе, улучшению условий труда, многие сотрудники не чувствуют своей ценности для компании. В связи с этим повышается актуальность формирования направлений улучшения системы нематериальной мотивации в организации.

### **3 Разработка направлений совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия АО «Тандер»**

#### **3.1 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала**

В связи с общим ухудшением экономического положения в компаниях и предприятиях, обострившегося в связи с проявлением воздействий негативных тенденций мирового финансового кризиса, переросшего уже в разряд глубокого экономического кризиса, многие компании снижают свои затраты, опасаясь за стабильность. В особенности снижаются затраты на обучение и стимулирование сотрудников. В данных условиях повышается актуальность использования различных методов нематериальной мотивации персонала.

В интересах руководства организации лежит вопрос разработки мер нематериального поощрения работников таким образом, чтобы это привело к здоровой конкуренции, стремлению самосовершенствоваться, разработке и внедрению новых эффективных методов выполнения своих обязанностей.

При формировании эффективной системы нематериальной мотивации персонала необходимо учитывать, что потребности человека меняются достаточно быстро и один и тот же фактор не может являться стимулом для работы человека на протяжении длительного времени. Система нематериальной мотивации персонала должна быть гибкой, прозрачной, понятной всем сотрудникам и должна постоянно изменяться, в зависимости от действия факторов внешней и внутренней среды компании.

Анализ системы нематериальной мотивации гипермаркета «Магнит», г. Тольятти показал следующее:

- в организации используются различные инструменты нематериальной мотивации, такие как льготные предложения по фитнес абонементам, льготные предложения по медицинскому обслуживанию, профессиональные грамоты, награды, присвоение звания "Работник месяца/года", корпоративные праздники;
- в организации наблюдается ухудшение коэффициента текучести кадров за три года с 11,6% до 13%. Одной из частых причин увольнения сотрудников, уволившихся по собственному желанию, являются сложные условия труда и недостаточный уровень мотивации;
- в системе нематериальной мотивации компании по мнению сотрудников, уделяется мало внимания созданию комфортных условий в коллективе, улучшению условий труда, многие сотрудники не чувствуют своей ценности для компании;
- большая часть сотрудников организации считает, что в компании сформированы принципы корпоративной культуры, основными элементами которой являются корпоративные мероприятия, алгоритм решения конфликтных ситуаций, а также формирование командного духа. Среди недостатков были озвучены несформированная система коммуникации, не располагающая обстановка в организации;
- наиболее предпочтительные способы нематериальной мотивации для сотрудников гипермаркета «Магнит», г. Тольятти - это благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку – 100%, а также возможность обучаться и развиваться, и чувствовать уважение со стороны коллег и ценность как сотрудника. Также, для сотрудников организации для долгосрочной работы в компании не менее важно формирование комфортной обстановки в коллективе и на рабочем месте.



По результатам оценки системы нематериальной мотивации гипермаркета «Магнит», г. Тольятти предложены следующие направления ее совершенствования:

- использование метода геймификации с нематериальным поощрением в виде дополнительного выходного дня с целью стимулирования продаж сотрудников торгового зала;
- формирование системы нематериальных поощрений сотрудников в зависимости от повышения производительности труда.

Ниже рассмотрены предложенные направления более подробно.

Геймификация - это внедрение и применение различных подходов из игр в обыденной жизни или в бизнесе, то есть использование игровых подходов и процесса для вовлечения людей и решения задач. Использование геймификации способствует:

- продвижению компании,
- повышению эффективности рабочего персонала,
- изменению поведения персонала,
- повышению лояльности персонала,
- обучению сотрудников.

В целом, геймификация – отличный способ как увеличить продажи, так и создать позитивную атмосферу в команде. Она позволяет вознаграждать и мотивировать команду в целом. В менеджменте геймификация помогает мотивировать сотрудников: на работе людям часто приходится выполнять рутинные задачи, а геймификация превращает их в интересный процесс. Доказано, что геймификация улучшает количество потенциальных клиентов и увеличивает объемы продаж для розничных продавцов.

Для сотрудников гипермаркета «Магнит», г. Тольятти рекомендуется провести в течение месяца игровое соревнование, которое будет состоять из нескольких заданий, представленных на рисунке 16.

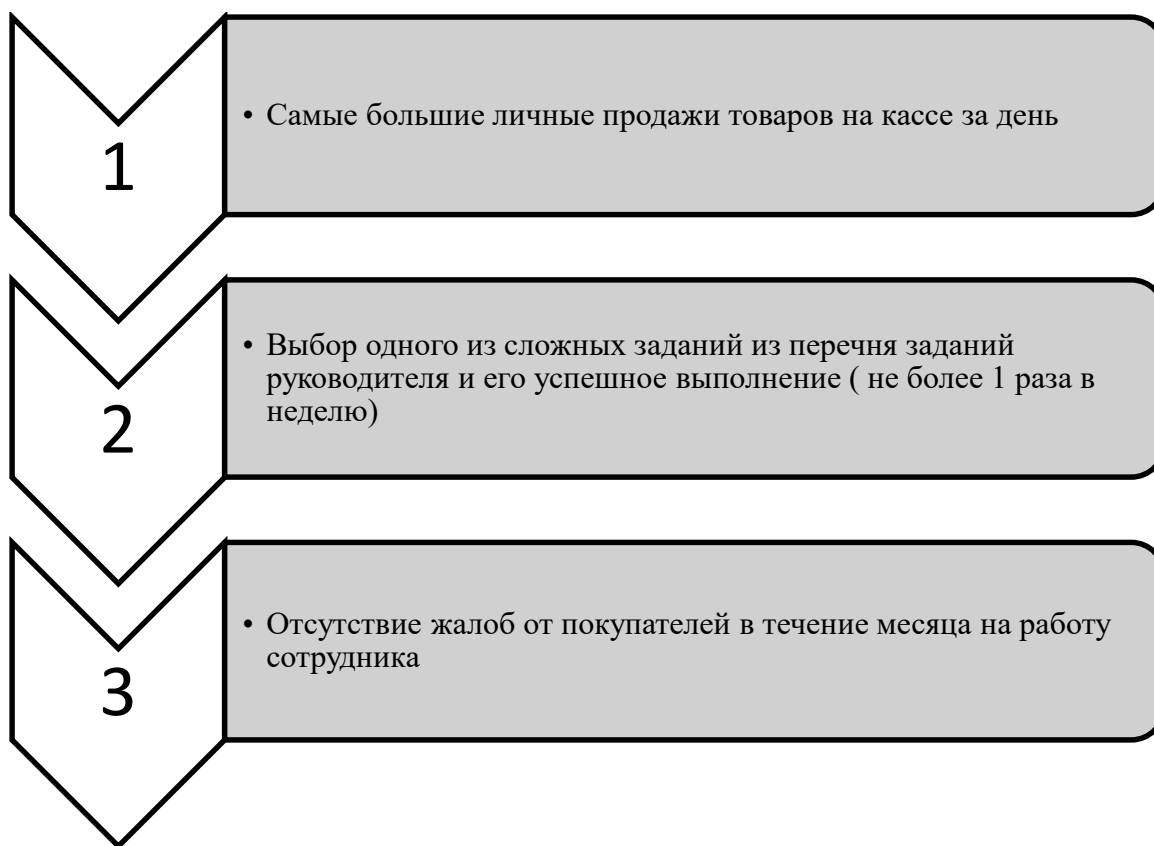


Рисунок 16 – Задания для мотивирующего соревнования

При выполнении каждого из заданий будут присвоены баллы сотруднику. В таблице 9 представлено распределение баллов, в зависимости от выполненного задания.

Таблица 9 – Распределение баллов за выполнение заданий мотивирующего соревнования

Этап	Баллы
Самые большие личные продажи товаров на кассе за день	8
Выбор одного из сложных заданий из перечня заданий руководителя и его успешное выполнение (не более 1 раза в неделю)	10
Отсутствие жалоб от покупателей в течение месяца на работу сотрудника	10

По итогам месяца будет выбрана тройка лучших сотрудников, набравших наибольшее количество баллов. Достижения данных сотрудников будут объявлены на общем собрании персонала, за победу в соревновании предусмотрены следующие нематериальные поощрения:

- 1 место – два дополнительных выходных дня;
- 2 место – один дополнительный выходной день;
- 3 место – возможность уйти с работы на 4 часа раньше.

Также всем победителям соревнования будут вручены почетные грамоты за успешное участие в соревновании.

Следовательно, предложенное мероприятие позволит не только увеличить продажи гипермаркета «Магнит», г. Тольятти, но и улучшит сервис в организации, а также повысит вовлеченность сотрудников, даст им возможность развиваться и приобретать новые навыки.

Следующей рекомендацией по совершенствованию системы нематериальной мотивации гипермаркета «Магнит», г. Тольятти является формирование системы нематериального стимулирования в зависимости от роста производительности труда.

При построении системы мотивации следует опираться не только на цели и задачи конкретной компании, ее бюджет, но и на приоритеты и ценности самих сотрудников. Скорее всего, инструменты нефинансовой мотивации также повлекут за собой дополнительные расходы для работодателя, но в конечном итоге они будут иметь больший эффект, чем повышение заработной платы отдельных сотрудников. В данной системе рекомендуется использовать такое поощрение, как предоставление скидки на приобретение фирменных товаров бренда «Магнит».

Ниже в таблице 10 определены достижения при которых сотруднику полагается нематериальное вознаграждение.

Таблица 10 – Распределение баллов за выполнение заданий мотивирующего соревнования

Процент роста производительности труда	Список мероприятий
5	Возможность приобретать товары бренда «Магнит» со скидкой 1%
10	Возможность приобретать товары бренда «Магнит» со скидкой 3%
20	Возможность приобретать товары бренда «Магнит» со скидкой 5% плюс Оплата 10% от стоимости спортивного клуба
30	Возможность приобретать товары бренда «Магнит» со скидкой 5% плюс Оплата 10% от стоимости спортивного клуба для себя или членов семьи
Более 40	Возможность приобретать товары бренда «Магнит» со скидкой 7% плюс Оплата 20% от стоимости спортивного клуба для себя или членов семьи

Следовательно, с увеличением производительности – происходит увеличение числа мотивирующих мероприятий. Отчетный период оценки роста производительности труда составит 6 месяцев. Воспользоваться привилегиями сотрудник сможет в течение следующего полугодия после оценки его производительности.

Данное мероприятие также позволит повысить продажи организации, увеличить производительность труда, а также повысить лояльность и вовлеченность сотрудников организации.

В следующем пункте оценена экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

### **3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

В предыдущем пункте по результатам оценки системы нематериальной мотивации персонала АО «Тандер» были предложены следующие мероприятия, представленные на рисунке 17.

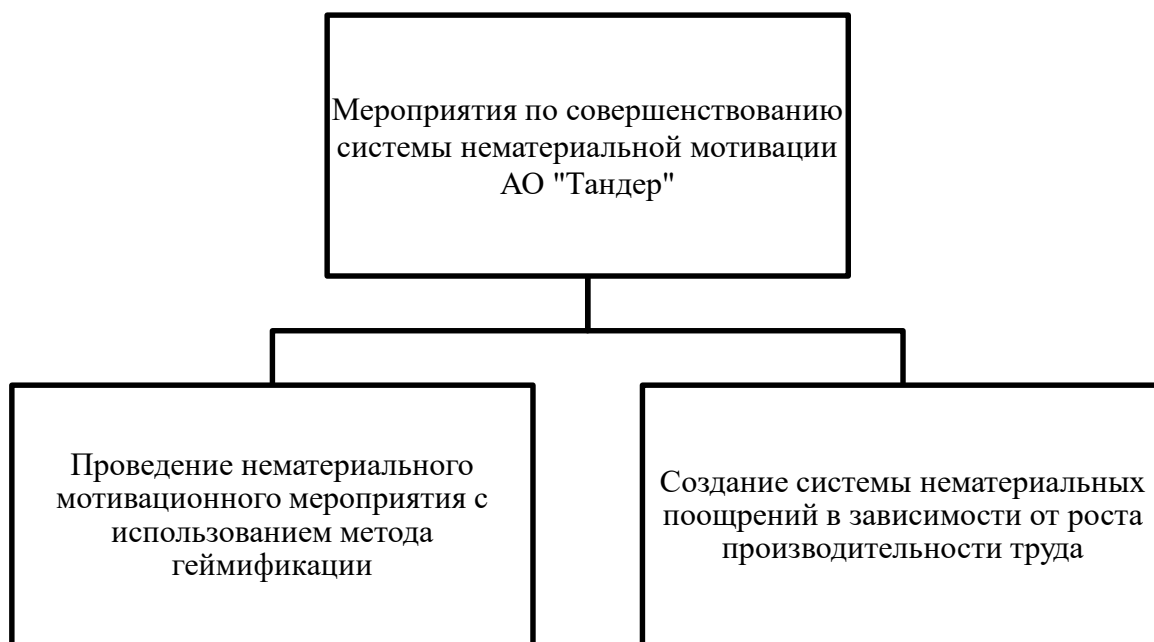


Рисунок 17 – Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Тандер»

Ожидается, что в результате успешной реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Тандер», средняя производительность труда повысится минимум на 15% и составит 8038,5 т. р.

Динамика производительности труда в первый год реализации предложенных мероприятий представлена на рисунке 18.

На рисунке 17 виден рост производительности труда на 1048,5 т. р.

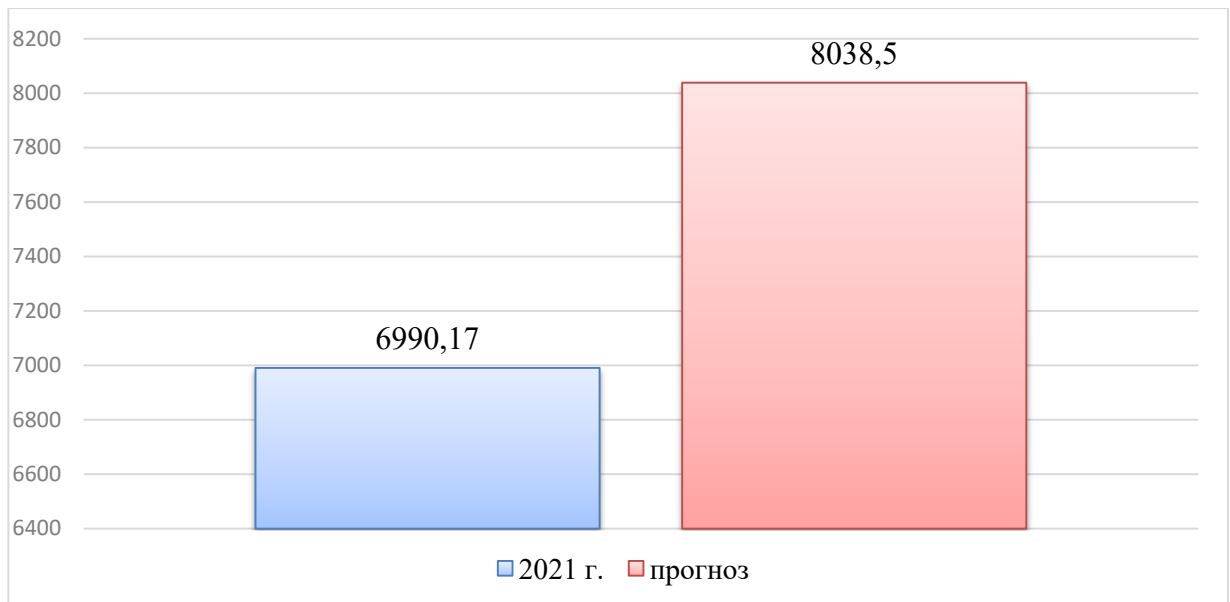


Рисунок 18 – Динамика средней производительности труда сотрудников АО «Тандер», т. р.

При повышении средней производительности труда до указанных размеров выручка компании, при сохранении численности персонала, также вырастет. Изменение выручки после реализации предложенных мероприятий представлено на рисунке 19.

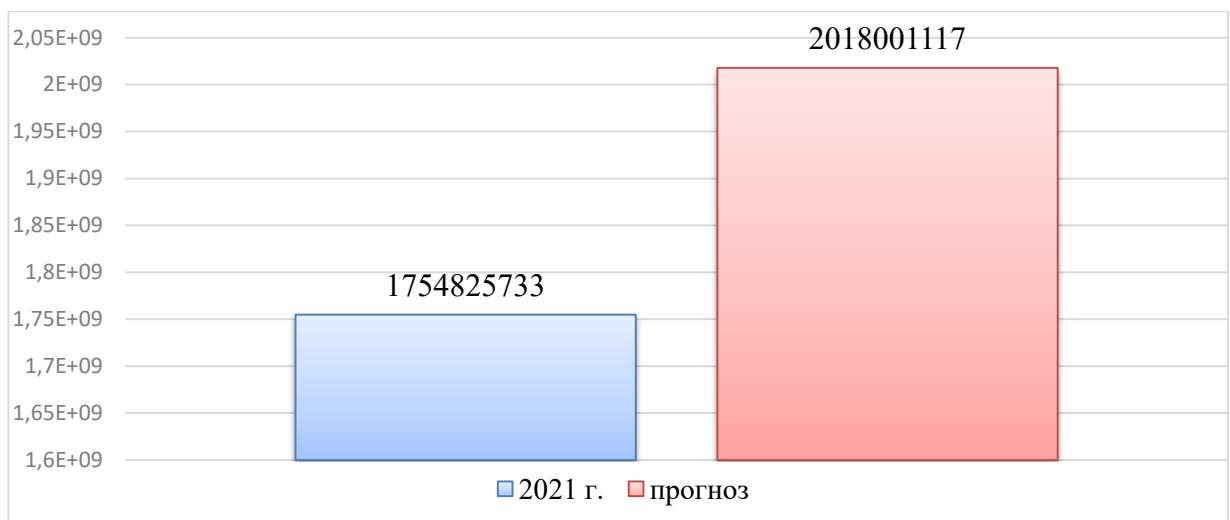


Рисунок 19 – Динамика выручки АО «Тандер», т. р.

При повышении производительности труда на 15%, рост выручки составит 263175384 т. р. При сохранении прежнего уровня производительности труда АО «Тандер» для получения планируемой выручки пришлось бы нанять 37649 человек на всю сеть магазинов компании, что создало бы дополнительные расходы на заработную плату, отчисления в социальные фонды и прочие расходы.

Годовую экономию себестоимости по заработной плате можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Эз. п} = З * \text{Эч}, \quad (1)$$

где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;

З – среднегодовая заработная плата работника;

Эч – условная экономия численности.

Тогда годовая экономия себестоимости по заработной плате при реализации предложенных мероприятий составит:

$$\text{Э з. п.} = 372,51 * 37649 = 14024629 \text{ т. р.}$$

Экономию по социальным отчислениям можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} * \frac{Н}{100}, \quad (2)$$

где Н – % отчисления по социальным выплатам.

ПФР – 22%;

ФСС – 2,9%;

ФФОМС – 5,1%;

страхование от несчастных случаев – 0,2%.

Тогда, годовая экономия по социальным отчислениям при реализации предложенных мероприятий составит

$$\text{Э с. о.} = 14024629 * 0,302 = 4235438 \text{ т. р.}$$

Годовую экономию по условно-постоянным расходам можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Эу. л.} = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) * B_2, \quad (3)$$

где Y – условно-постоянные затраты;

B – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.

$$\text{Тогда, Э. у. л.} = (1223810932 / 1754825733 - 1223810932 / 2018001117) * 2018001117 = (0,697 - 0,606) * 2018001117 = 183638102 \text{ т. р.}$$

Условно-годовую экономию от внедрения мероприятия рассчитывают по следующей формуле:

$$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. л.}, \quad (4)$$

Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия в АО «Тандер» составит:

$$\text{Э у. г.} = 14024629 + 4235438 + 183638102 = 201898169 \text{ т. р.}$$

Следовательно, предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Тандер» позволят увеличить среднюю производительность труда на 15% или до 8038,5 т. р., увеличить выручку организации до 2018001117 т. р., сэкономить на дополнительных расходах на заработную плату персонала, социальные отчисления и другие расходы на содержание персонала до 201898169 т. р. Также предложенные мероприятия позволят увеличить вовлеченность персонала в дела организации, повысить их лояльность, увеличить их заинтересованность в достижении результатов и долгосрочной работе в компании.



## Заключение

Достижение эффективности трудовой деятельности сотрудников организации возможно лишь при соблюдении самих интересов сотрудников, заинтересованных в удовлетворении своих материальных и нематериальных потребностей. Для того, чтобы решить данную задачу, каждая организация создает систему материальной и нематериальной мотивации, объектом которой являются потребности персонала. В современных условиях сокращения расходов на развитие и мотивацию персонала возрастает роль системы нематериальной мотивации. Чем эффективнее мотивация удовлетворяет интересы и оправдывает ожидания своих сотрудников, тем эффективнее их трудовая деятельность, напрямую влияющая на финансовые показатели бизнес деятельности.

В данном исследовании были решены все поставленные в начале работы задачи.

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии, приведена классификация основных методов материального и нематериального стимулирования сотрудников, а также рассмотрены основные направления совершенствования нематериальной мотивации персонала, используемые в настоящее время на предприятиях.

Мотивация – это особая психологическая методика стимулирования персонала организации за счет различного рода поощрений. Основные способы нематериальной мотивации персонала организации в периоды экономического спада это развитие корпоративной культуры, улучшение условий труда, рабочего времени и места, организация корпоративных мероприятий, мероприятий по развитию персонала и другое.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика АО «Тандер», изучены основные показатели деятельности предприятия, а

также проанализирована система нематериальной мотивации сотрудников на примере торгового предприятия.

Анализ системы нематериальной мотивации гипермаркета «Магнит», г. Тольятти показал следующее:

- в организации используются различные инструменты нематериальной мотивации, такие как льготные предложения по фитнес абонементам, льготные предложения по медицинскому обслуживанию, профессиональные грамоты, награды, присвоение звания "Работник месяца/года", корпоративные праздники;
- в организации наблюдается ухудшение коэффициента текучести кадров за три года с 11,6% до 13%. Одной из частых причин увольнения сотрудников, уволившихся по собственному желанию, являются сложные условия труда и недостаточный уровень мотивации;
- в системе нематериальной мотивации компании по мнению сотрудников, уделяется мало внимания созданию комфортных условий в коллективе, улучшению условий труда, многие сотрудники не чувствуют своей ценности для компании;
- большая часть сотрудников организации считает, что в компании сформированы принципы корпоративной культуры, основными элементами которой являются корпоративные мероприятия, алгоритм решения конфликтных ситуаций, а также формирование командного духа. Среди недостатков были озвучены несформированная система коммуникации, не располагающая обстановка в организации;
- наиболее предпочтительные способы нематериальной мотивации для сотрудников гипермаркета «Магнит», г. Тольятти - это благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку – 100%, а также возможность обучаться и развиваться, и чувствовать уважение со стороны коллег и ценность как сотрудника. Также, для

сотрудников организации для долгосрочной работы в компании не менее важно формирование комфортной обстановки в коллективе и на рабочем месте.

В третьем разделе бакалаврской работы, по результатам проведенного анализа, разработаны направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, как способа стимулирования сотрудников торгового предприятия АО «Тандер», такие как:

- использование метода геймификации с нематериальным поощрением в виде дополнительного выходного дня с целью стимулирования продаж сотрудников торгового зала;
- формирование системы нематериальных поощрений сотрудников в зависимости от повышения производительности труда.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Тандер» позволят увеличить среднюю производительность труда на 15% или до 8038,5 т. р., увеличить выручку организации до 2018001117 т. р., сэкономить на дополнительных расходах на заработную плату персонала, социальные отчисления и другие расходы на содержание персонала до 201898169 т. р. Также предложенные мероприятия позволят увеличить вовлеченность персонала в дела организации, повысить их лояльность, увеличить их заинтересованность в достижении результатов и долгосрочной работе в компании.

Следовательно, предложенные в работе мероприятия имеют социальную и экономическую эффективность. Цель бакалаврской работы достигнута.

## Список используемой литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / пер с англ. под ред. С.К. Мордвинова. СПб.: Питер, 2018. С.154-156.
2. Белолипецкая А.Е., Головина Т.А., Поповичева Н.Е. Мотивационная стратегия развития персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.
3. Бобров В.А. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах. М.: ИНФРА-М, 2018. 289 с.
4. Большедворская М.В. Система мотивации персонала муниципальных образовательных организаций в условиях кризиса (на примере иркутской области) // Управление устойчивым развитием. 2022. № 1 (38). С. 37-44.
5. Булатова Е. С. Современные методы мотивации персонала в организации / Е. С. Булатова, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. Экономика и кадровая работа: сборник статей. Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2021. С. 18-22.
6. Варфоломеева В.А., Муслимова Э.Х. Современные инструменты и методы мотивации персонала // Прогрессивная экономика. 2022. № 2. С. 23-41.
7. Ворошилова М.А., Яворская А. П., Булавко О.А. Специфика материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2022. № 1. С. 4-9.
8. Греб К. В. Проблемы обучения персонала в организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №1. С. 12-18.

9. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112-124.
10. Дебро Ж. Система нематериальной мотивации персонала// Справочник по управлению персоналом. № 12 (08). 2019. С. 45-47.
11. Дерягин Д.С., Фатеева Н.Б., Петрова Л.Н. Совершенствование нематериальной мотивации сотрудников организации Молодежь и наука. 2022. № 2. С.159.
12. Зимин А. В. Современные технологии и инструменты политики мотивации персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 2-1. С. 303-312.
13. Измайлова С.А., Климов А.Д. Возможности применения зарубежного опыта мотивации персонала на Российских предприятиях // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 4. С. 462-471.
14. Канова Н.А. Исследование системы мотивации персонала в организации / Н.А. Канова // Экономические и кадровые аспекты развития агропромышленного комплекса. Екатеринбург: 2021. С. 145-150.
15. Король К.А. Анализ методов мотивации, применяемых на предприятиях Москвы // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 7(52). С. 7-16.
16. Мурашов М.В. Совершенствование нематериальной мотивации организации / М.В. Мурашов, Н.Б. Фатеева, Л.Н. Петрова // Молодежь и наука. 2019. № 5-6. С. 103.
17. Носырева И.Г., Балашова Н.В. Анализ эффективности системы оценки персонала / И. Г.Носырева, Н.В. Балашова // Экономика труда. 2019. Том 6. № 1. С. 439–452.
18. Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова, И.Г. Носырева. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2018. 390 с.
19. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. 183 с.

20. Петрова Л.Н. Мотивация сотрудников: ключ к эффективному управлению организацией / Л.Н. Петрова, Н.Ф. Крутикова, В.А. Куимова // Проблемы развития предприятий: теория и практика: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 13–14 апреля 2020 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. С. 157-160.
21. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. М.: ИНФРА-М, 2018. 346 с.
22. Официальный сайт АО «Тандер» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.magnit-info.ru/> (дата обращения 15.08.2022)
23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 06.08.2022 г.).
24. Удовидченко Р.С., Киреев В.С. Комплексная модель оценки эффективности обучения корпоративного персонала // Фундаментальные исследования. 2018. № 5–2. С. 284–288.
25. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2014. 272 с.
26. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения – 06.08.2022 г.).
27. Чернова О.В., Носырева И.Г. Оценка мотивации персонала через удовлетворенность трудом и системой материального стимулирования на примере отдела подготовки кадров производственного предприятия Global and Regional Research. 2022. Т. 4. № 1. С. 97-105.

28. Чупина И. П. Цифровизация технологии мотивации в HR-деятельности / И. П. Чупина, Н. Н. Симачкова, Е. В. Зарубина и др. // Московский экономический журнал. 2021. № 2.

29. Шапкина И. Н. Мотивация деятельности в менеджменте: создание системы мотивации труда. М., 2018. 280 с.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 134н, от 06.04.2015 № 37н,  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н

Формы  
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 20 21 г.

Организация: <u>Акционерное Общество "Тандер"</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности: <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u> Организационно-правовая форма/форма собственности: <u>акционерное общество/общественная собственность</u> Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> Место нахождения (адрес): <u>350002, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Леваневского, д.185</u>	Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ ОКВЭД 2 _____ по ОКФС _____ по ОКЕИ _____
---	---

Коды		
0710001		
31	12	2021
41351125		
2310031475		
47.11		
12200	18	
384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ  
 Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора: ООО Аудиторская фирма "Фабер Лекс"

Идентификационный номер налогоплательщика _____ аудиторской организации/индивидуального аудитора _____ Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора _____	ИНН _____ ОГРН/ОГРНИП _____
--	--------------------------------

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На <u>31 декабря</u> <u>20 21</u> г. <sup>3</sup>	На <u>31 декабря</u> <u>20 20</u> г. <sup>4</sup>	На <u>31 декабря</u> <u>20 19</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	18 875	25 305	29 859
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	181 714 000	192 278 955	207 063 851
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	128 194 050	33 545 735	24 039 614
	Отложенные налоговые активы	1180	2 822 234	42 937	16 403
	Прочие внеоборотные активы	1190	71 219 866	58 132 254	49 297 776
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>383 969 025</b>	<b>284 025 186</b>	<b>290 447 503</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	192 591 362	198 378 875	210 784 435
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	651 825	121 090	483 832
	Дебиторская задолженность	1230	30 511 816	21 706 922	25 190 849
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	15 069 976	8 730 015	14 041 903
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	42 771 414	44 573 852	8 781 475
	Прочие оборотные активы	1260	374 069	741 425	252 798
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>281 970 482</b>	<b>274 252 179</b>	<b>259 495 292</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>665 939 507</b>	<b>558 277 365</b>	<b>539 942 795</b>

Рисунок А.1-Бухгалтерский баланс



## Продолжение Приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 20 21 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 20 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 19 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (исладочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	110 000 009	110 000 009	110 000 009
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	58 962 896	59 151 606	29 716 687
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>167 077 905</b>	<b>169 266 615</b>	<b>139 831 696</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	175 724 976	147 588 209	95 496 039
	Отложенные налоговые обязательства	1420	14 540 282	13 489 672	13 395 017
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>190 265 258</b>	<b>161 077 881</b>	<b>108 891 056</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	111 562 627	47 108 971	120 278 296
	Кредиторская задолженность	1520	188 621 473	173 592 112	164 152 321
	Доходы будущих периодов	1530	254 158	284 036	314 177
	Оценочные обязательства	1540	8 158 066	8 947 750	8 475 249
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>308 596 344</b>	<b>227 932 869</b>	<b>291 220 043</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>665 939 507</b>	<b>558 277 365</b>	<b>539 942 795</b>

Президент ПАО "Магнит" -  
Управляющей организации АО  
"Тандер"



Дюнинг Я.Г.

(расшифровка подписи)

\* 03 \* марта 20 22 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения.  
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (редакция: Министерство юстиции Российской Федерации № 8417-П/к от 8 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности неудобен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация изменяет указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (исладочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паяной фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок А.2-Бухгалтерский баланс

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2020 г.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 65н  
(в ред. Приказов Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,  
от 06.05.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

#### Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 2020 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
			0710002	
			31	12   2020
Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u>		по ОКПО	41351125	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2310031475	
Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u>		по ОКВЭД 2	47.11	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u>		по ОКОПФ/ОКФС	12200	16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год 2020 г. <sup>3</sup>	За год 2019 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>6</sup>	2110	1 575 988 785	1 398 525 335
	Себестоимость продаж	2120	( 1 180 754 939 )	( 1 055 633 343 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	395 231 846	340 891 992
	Коммерческие расходы	2210	( 386 377 478 )	( 362 941 441 )
	Управленческие расходы	2220	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	8 854 368	( 22 049 449 )
	Доходы от участия в других организациях	2310	6 367 553	16 017 051
	Проценты к получению	2320	1 224 691	2 978 034
	Проценты к уплате	2330	( 13 522 614 )	( 16 799 458 )
	Прочие доходы	2340	120 230 074	109 374 458
	Прочие расходы	2350	( 57 643 449 )	( 71 519 873 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	65 510 623	17 996 763
	Налог на прибыль <sup>7</sup>	2410	( 11 075 704 )	( 5 013 868 )
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 11 060 141 )	( 840 367 )
	отложенный налог на прибыль	2412	( 15 563 )	( 4 173 501 )
	Прочее	2400	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	54 434 919	12 984 895

Рисунок Б.1-Отчет о финансовых результатах

## Продолжение Приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год 20 20 г. <sup>3</sup>	За год 20 19 г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup>	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>5</sup>	2500	54 434 919	12 984 895
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Президент ПАО "Магнит" -  
Управляющей организации АО  
"Тандер"



Дюнинг Я.Г.  
(расшифровка подписи)

\* 12 \* марта 20 21 г.

**Применение**

1. Указывается номер соответствующего положения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 49-н, бухгалтерские отчеты Министерства юстиции Российской Федерации № 0417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается, показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в составе финансовых результатов общей суммой с раскрытием в пояснении к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выдана отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".
7. Отрицается расход (доход) по налогу на прибыль.

Рисунок Б.2-Отчет о финансовых результатах

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказов Минфина России  
от 03.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 81н)

#### Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 20 21 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u>			0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика			31	12   2021
Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u>			41351125	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u>			2310031475	
Единица измерения: тыс. руб.			47,11	
			12200	16
			384	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год 20 21 г. <sup>3</sup>	За год 20 20 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2110	1 754 825 733	1 575 986 785
	Себестоимость продаж	2120	( 1 223 810 932 )	( 1 180 754 939 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	531 014 801	395 231 846
	Коммерческие расходы	2210	( 433 137 065 )	( 388 377 478 )
	Управленческие расходы	2220	( - )	( - )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	97 877 746	( 8 854 388 )
	Доходы от участия в других организациях	2310	9 095 777	8 367 553
	Проценты к получению	2320	2 663 759	1 224 891
	Проценты к уплате	2330	( 14 534 708 )	( 13 522 614 )
	Прочие доходы	2340	47 199 788	120 230 074
	Прочие расходы	2350	( 75 450 862 )	( 57 643 449 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	66 851 500	65 510 623
	Налог на прибыль <sup>7</sup>	2410	( 14 040 210 )	( 11 075 704 )
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 15 768 897 )	( 11 060 141 )
	отложенный налог на прибыль	2412	1 728 687	( 15 563 )
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	52 811 290	54 434 919

Рисунок В.1-Отчет о финансовых результатах

## Продолжение Приложения В

Форма 0710002 с. 2

Показатель <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год 20 21 г. <sup>3</sup>	За год 20 20 г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup>	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>5</sup>	2500	52 811 290	54 434 919
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Президент ПАО "Магнит" -  
Управляющей организации АО  
"Тандер"



Дюнинг Я.Г.

(расшифровка подписи)

\* 03 \* марта 20 22 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего постановления.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 8417-П/С от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях в отчете о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Включая откорректированную сумму налога на добавленную стоимость, вычетов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".
7. Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

Рисунок В.2-Отчет о финансовых результатах