

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  
(на примере ООО «КРИСТАЛЛ»)

Обучающийся

Н.А. Улицкая

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Н.А. Улицкая

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «КРИСТАЛЛ»)»

Научный руководитель: кан. экон. наук, доцент А.Л. Никишина

Цель исследования – проведение оценки системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Объект исследования – ООО «КРИСТАЛЛ»

Предмет исследования – действующая система нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» и данные бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: разработанные мероприятия являются эффективными и в случае их применения в ООО «КРИСТАЛЛ» усовершенствуется система нематериальной мотивации персонала.

С учетом разработанных мероприятий самомотивация персонала возрастет от 17 до 50%, стимулирование персонала возрастет до 50%, активация персонала возрастет от 28 до 50%.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 21.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала .....	6
1.1 Роль нематериальной мотивации в управлении персоналом.....	6
1.2 Методы нематериальной мотивации персонала .....	12
2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КРИСТАЛЛ»	19
2.2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ».....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ».....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ».....	35
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ».....	41
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	50
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «КРИСТАЛЛ» на 31.12.2021 г..	56
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ООО «КРИСТАЛЛ» за 2021 г. ....	58
Приложение В Отчёт о финансовых результатах ООО «КРИСТАЛЛ» за 2020 г. ....	59

## Введение

Мотивация персонала является мощным инструментом, направленным на повышение эффективности труда и совершенствования деятельности организации в целом.

В процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности каждая организация самостоятельно разрабатывает систему мотивации на основании действующих методов и других необходимых критериев.

Мотивация персонала является важной функцией менеджмента, подразделяется на материальную и нематериальную мотивацию персонала.

Тема исследования является актуальной, так как благодаря совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала организация способна достигать поставленные цели, удовлетворить потребности персонала и сплотить в целом коллектив.

Целью исследования бакалаврской работы является проведение оценки системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» и разработка мероприятий по ее совершенствованию. Для достижения цели необходимо реализовать следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала;
- оценить систему нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ».

Объектом исследования выступает ООО «КРИСТАЛЛ», осуществляющее деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях.

Предметом исследования выступают действующая система нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» и данные бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены роль и методы нематериальной мотивации персонала.

Второй раздел включает в себя организационно-экономическую характеристику исследуемой организации и оценку действующей системы нематериальной мотивации персонала.

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала, проведена оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.

При написании бакалаврской работы использованы различные методы исследования, изучено множество нормативно-правовой, отечественной и зарубежной литературы в области темы исследования.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применения разработанных мероприятий ООО «КРИСТАЛЛ» с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в прогнозном периоде.

# 1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала

## 1.1 Роль нематериальной мотивации в управлении персоналом

На сегодняшний день многие организации сталкиваются с проблемой нехватки квалифицированного кадрового состава. С целью привлечения новых специалистов, а также удержания старых организация разрабатывает систему стимулирования в виде повышения заработной платы, премий и других денежных вознаграждений [3], [4].

Мотивация персонала является важной функцией менеджмента и включает в себя систему факторов, направленных на достижение поставленных целей. Функции системы мотивации персонала представлены на рисунке 1.

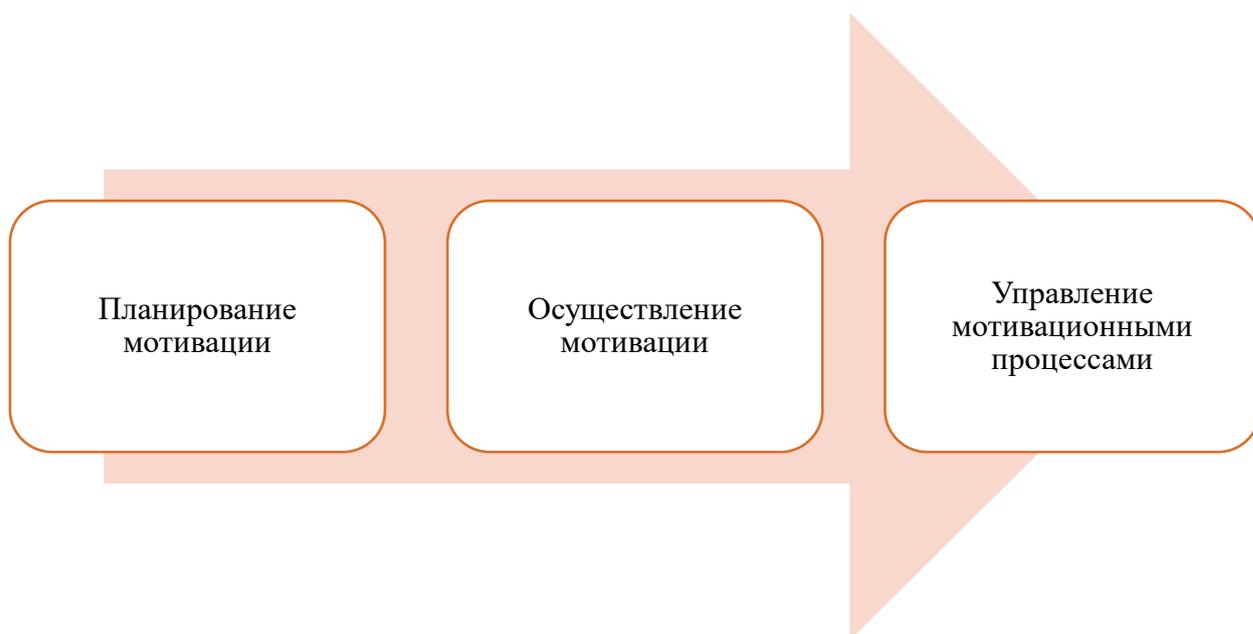


Рисунок 1 - Функции системы мотивации персонала [5]

Планирование мотивации персонала представляет собой выполнение ряда действий, таких как выявление актуальных потребностей и из

взаимосвязи друг с другом, выбор способов мотивации, планирование цели и стратегии [6].

Осуществление мотивации персонала происходит путем создания условий, отвечающих выявленным потребностям, обеспечение соответствующим вознаграждением персонала.

Управление мотивационным процессом представляет собой контроль, сравнение полученных результатов и корректировку мотивации [2, с. 608].

Мотивация персонала является процессом, направленным на стимулирование персонала с целью достижения поставленных целей. Стимулирование человека в свою очередь тесно связано с удовлетворением его духовных, экономических и физиологических потребностей.

Согласно теории А. Маслоу выделяют пять основных типов потребностей мотивации персонала, пирамида представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Пирамида А. Маслоу [7]

Согласно теории А. Маслоу потребности персонала подразделяются на первичные и вторичные, образующие пятиступенчатую иерархическую структуру, представленную на рисунке 2.

Потребности персонала согласно теории А. Маслоу расположены в соответствии с приоритетами, начиная с нижней ступени. После удовлетворения потребности персонала мотивирующее воздействие прекращается[9, с. 129]. Степень удовлетворения потребностей:

1 ступень – 85%;

2 ступень – 70%;

3 ступень – 50%;

4 ступень – 40%;

5 ступень – 10%.

Помимо материальной мотивации существует также нематериальная мотивация персонала, которая является эффективной и позволяет удовлетворить сотрудников другими методами мотивации в отличие от денежных вознаграждений.

Так, по мнению С.В. Красновой: «Нематериальная мотивация персонала - это система методов для повышения эффективности работы сотрудников без их прямого денежного поощрения» [14, с. 93].

В.В. Авдеев говорит о том, что: «Нематериальная мотивация персонала – это любые методы поощрения, когда вы не доплачиваете сотрудникам за работу или не выписываете премии. Вопреки названию, поощрение может быть вещественным и влияющим на финансовое состояние сотрудников. Примеры такого поощрения — бесплатные обеды или абонементы в фитнес-клуб» [1, с. 411].

Нематериальная мотивация персонала обладает рядом преимуществ:

– уменьшает затраты организации, поскольку выплата премий является более затратным нежели предоставить дополнительные дни к отпуску или отгул;

– формирует позитивное восприятие, поднимает настрой персонала на повышение эффективности деятельности, сплачивает коллектив, к числу нематериальной мотивации в данном случае относятся совместный отдых, проведение тимбилдинга или корпоратива;

– увеличивает прибыль организации путем развития персонала, повышения уровня квалификации, дополнительного образования, благодаря чему повышается эффективность деятельности организации в целом.

Нематериальная мотивация персонала нацелена на удовлетворение потребностей развития организации и преследует следующие цели, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Цели нематериальной мотивации персонала [12]

Нематериальная мотивация нацелена на повышение производительности и заинтересованности персонала, снижение текучести кадров, создание благоприятного климата в коллективе, повышения квалификации и профессиональной компетенции персонала. Нематериальная мотивация персонала влечет за собой повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и рост прибыли организации [8, с. 543].

Нематериальная мотивация персонала классифицируется в зависимости от потребностей и поставленных целей организации, классификация представлена на рисунке 4.

Виды нематериальной мотивации персонала			
Психологическая нематериальная мотивация персонала	Социальная нематериальная мотивация персонала	Моральная нематериальная мотивация персонала	Организационная нематериальная мотивация персонала

Рисунок 4 – Виды нематериальная мотивация персонала [13]

Психологическая нематериальная мотивация персонала представляет собой воздействие различных методов на решение потребностей и улучшения атмосферы в коллективе. К числу психологической нематериальная мотивация персонала относятся улучшение условий труда,

проведение корпоративных совместных мероприятий и другие виды психологической нематериальной мотивации.

Социальная нематериальная мотивация персонала представляет собой воздействие на удовлетворение первичных потребностей, к числу которой относятся страхование и профессиональное развитие персонала, дополнительное обучение, планирование карьерного роста и другие виды социальной нематериальной мотивации.

Моральная нематериальная мотивация персонала представляет собой воздействие на потребность и признания уважения, к числу которой относятся публичная похвала от руководителей за эффективную работу, признание заслуг коллективом и другие виды моральной нематериальной мотивации персонала.

Организационная материальная мотивация персонала представляет собой создание благоприятной атмосферы рабочего процесса для повышения эффективности труда, к числу которой относятся переоборудование рабочих мест, создание комнат эмоциональной разгрузки и другие виды организационной нематериальной мотивации персонала [10, с. 226].

Таким образом, рассмотрев роль нематериальной мотивации в управлении персоналом, можно сделать вывод о том, что мотивация персонала организации осуществляется в соответствии с утвержденными функциями.

Нематериальная мотивация персонала является эффективной и позволяет удовлетворить сотрудников другими методами мотивации в отличие от денежных вознаграждений [15].

Нематериальная мотивация персонала обладает рядом преимуществ и классифицируется в зависимости от потребностей и поставленных целей.

## 1.2 Методы нематериальной мотивации персонала

Каждая организация в зависимости от сферы деятельности, возраста персонала, стиля управления и других характеристик самостоятельно выбирает методы нематериальной мотивации персонала.

Основные методы нематериальной мотивации персонала представлены на рисунке 5.

Первым методом нематериальной мотивации является объединение персонала общей целью, для этого в организации создается миссия, достижение которой будет представлять интерес для сотрудников.

Наставничество в качестве метода нематериальной мотивации направлено на стимулирование персонала, как правило, наставником является лидер коллектива в лице руководителя, главного специалиста или другого более опытного сотрудника. Наставник получает небольшую власть и возможность научить менее опытного сотрудника организации.



Рисунок 5 - Основные методы нематериальной мотивации персонала [16]

Еще одним методом нематериальной мотивации персонала является проведение конкурса, который вызывает соревновательный дух. Для проведения конкурса необходимо осуществить ряд мероприятий:

- установить тему конкурса и обговорить условия участия;
- определить временной интервал проведения конкурса;
- озвучить вознаграждение, которое получит победитель;
- оформить и на ежедневной основе заполнять информационную доску с полученными результатами всех участников конкурса для наглядного сравнения;
- осуществлять мониторинг, следить за участниками, повышать уровень интереса и другие мероприятия [18], [19].

На стимуляцию эффективно работать оказывает влияние дальнейшая перспектива карьерного роста, следовательно, в качестве метода нематериальной мотивации в организации предлагается за рост по карьерной лестнице получать возможность корректировать график работы, расширить время отдыха и другие преимущества [20], [22].

Подарки также являются методом нематериальной мотивации персонала. Подарки всегда приятно получать, поэтому многие организации стараются радовать своих сотрудников. Подарки могут быть любой ценовой категории и быть вручены как по праздникам, так и просто для поднятия рабочего настроения.

Повышение квалификации и дополнительное обучение является важной потребностью и влияет на систему лояльности организации в целом. Повышение квалификации и дополнительное обучение воздействует на повышение эффективности деятельности и продуктивности рабочего процесса [23].

Созданные благоприятные условия работы также являются нематериальной мотивацией персонала, к числу которых можно отнести бесплатные проезд, питание, лечение, отдых, сотовая связь и другие условия труда.

Наиболее распространенным методом нематериальной мотивацией персонала является проведение совместных мероприятий. Данный метод направлен на сплочение коллектива.

Публичная похвала или признание сотрудника лучшим работником повышает самооценку. Дополнительно сотрудникам выдаются грамоты за эффективную работу, во многих организациях созданы стены почета, где собраны все лучшие сотрудники за месяц, квартал или год. Публичная похвала или признание сотрудника лучшим работником является нематериальной мотивацией и влияет на повышение эффективности рабочего процесса [24], [25].

Личная нематериальная мотивация заключается в личном диалоге между сотрудником и руководителем. Как правило, руководитель лично хвалит сотрудника за достигнутый результат, что повышает самооценку и желание работать эффективно [11, с. 139].

С целью принятия того или иного метода нематериальной мотивации персонала организация определяет стиль мышления, рисунок 6.

Критический стиль мышления заключается в провоцировании конфликтов с целью выявления реальной позиции человека, как правило, к такому стилю относятся контролеры, аудиторы, тестировщики. В данном случае в качестве нематериальной мотивации применяются личные методы, создание комфортных условий труда и благоприятного микроклимата.

Идеалистический стиль мышления заключается в избегание конфликтных ситуаций, нацеленности на работу в команде. В данном случае в качестве нематериальной мотивации применяются методы, направленные на командную работу и сплоченность персонала [26].

Аналитический стиль мышления заключается в способности разложении и детализации задач на подзадачи, данный тип людей находят выход из любой сложившейся ситуации. В качестве нематериальной мотивации применяются методы, нацеленные на создание благоприятных условий работы, перспективы карьерного роста и развития.

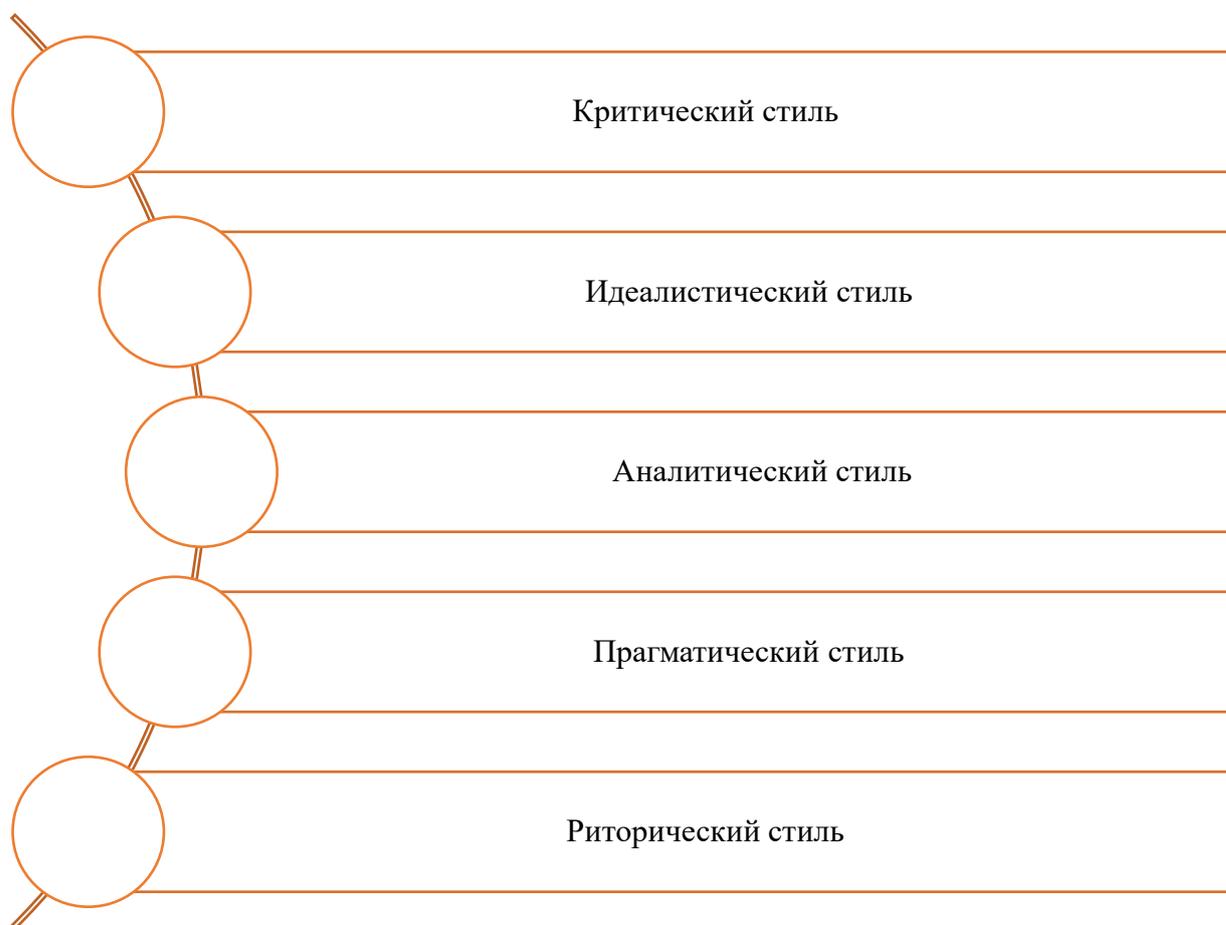


Рисунок 6 – Стили мышления [27]

Прагматический стиль мышления заключается в способности работать в команде, гибкости и принятии нестандартных решений. В качестве нематериальной мотивации используют разнообразные проекты, конкурсы, нестандартные задачи.

Риторический стиль мышления заключается в правильности принятия решений, в случае ошибки задевается самолюбие. Как правило, к числу таких сотрудников относятся руководители высшего и среднего звена. В качестве нематериальной мотивации предоставляются руководящие должности, поддержка со стороны команды, публичная похвала от вышестоящего руководства [28].

При принятии определенного метода нематериальной мотивации в организации необходимо проанализировать стили мышления и ориентироваться на большинство. Если же численность организации менее 20 человек, то можно индивидуально проанализировать каждого сотрудника и подобрать тот или иной способ мотивации [17, с. 51].

Система нематериальной мотивации персонала зависит от воздействия трех факторов, к которым относятся самомотивация, внешнее стимулирование и активация. Индекс самомотивации (далее ИС):

$$\text{ИС} = \frac{A+B+C}{3} \times K1 \times K2; \quad (1)$$

где А – значимость работы;

В – разнообразие;

С – отождествление работы с конечным результатом;

К1 – автономность работы;

К2 – обратная связь.

Показатели формулы 1 рассчитываются по десятибалльной шкале, где 10 – крайне важный показатель, 0 – значимость показателя минимальна. Оценку проводит руководитель организации по каждому сотруднику отдельно или группе сотрудников, например, какого-либо отдельно взятого отдела организации.

Как правило, значение ИС находится в диапазоне оценки высшего звена специалистов 250-300 баллов, среднего и низшего звена специалистов 150-200 баллов.

Индекс стимулирования (далее ИСТ):

$$\text{ИСТ} = (\text{Ц} \times \text{В} - 3) \times 100; \quad (2)$$

где Ц – ценность стимулирования;

В – вероятность наступления стимулирования;

З – понесенные затраты на работе.

Ценность стимулирования оценивается по пятибалльной шкале на основании сравнения показателей нематериальной мотивации между сотрудниками. Вероятность наступления стимулирования варьируется от 0 до 1, где 0 отсутствие стимулирования. Ценность затрат определяется по пятибалльной шкале, учитываются психологические и физические затраты сотрудника. К психологическим затратам относятся условия работы труда, атмосфера в коллективе и другие факторы. К физическим затратам относятся усталость в процессе деятельности, дорога до места офиса и обратно и другие факторы [30].

Как правило, среднее значение ИСТ находится в диапазоне 200-300 баллов, максимальное значение 1000 баллов.

Индекс активации (далее ИА):

$$ИА = УЗ \times 50; \quad (3)$$

где УЗ – уровень заражения.

Уровень заражения индекса активации проявляется при совместном выполнении поставленных целей и задач в результате следующих действий: коллеги подбадривают друг друга, похвала со стороны коллег, упреки и другие действия. Максимальный уровень ИА достигает 500 баллов.

Индекс нематериальной мотивации персонала (далее ИНМП):

$$ИНМП = ИС + ИСТ + ИА; \quad (4)$$

Максимальное значение ИНМП составляет 2500 баллов. Значение менее половины максимального свидетельствует о работе персонала организации не в полную мощность.

Выводы по первому разделу бакалаврской работы.

Мотивация персонала организации осуществляется в соответствии с утвержденными функциями. Нематериальная мотивация персонала является эффективной и позволяет удовлетворить сотрудников другими методами мотивации в отличие от денежных вознаграждений [31].

Нематериальная мотивация персонала обладает рядом преимуществ и классифицируется в зависимости от потребностей и поставленных целей организации.

Каждая организация в зависимости от сферы деятельности, возраста персонала, стиля управления, стиля мышления и других характеристик самостоятельно выбирает методы нематериальной мотивации персонала [32].

Основными методами нематериальной мотивации персонала являются: общая цель, наставничество, конкурс, карьерные перспективы, подарки, повышение квалификации и обучение, условия работы, мероприятия, публичная похвала и личное [33].

Система нематериальной мотивации персонала зависит от воздействия трех факторов, к которым относятся самомотивация, внешнее стимулирование и активация.

## **2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КРИСТАЛЛ»**

Общество с ограниченной ответственностью «КРИСТАЛЛ» (далее по тексту ООО «КРИСТАЛЛ») осуществляет деятельность с 2009 года.

Юридический адрес: 352700, Краснодарский край, г. Тимашевск, ул. Красная, д. 87, офис 11.

Основным видом деятельности является оптовая торговля удобрениями и агрохимическими продуктами. Виды деятельности:

- выращивание семечковых и косточковых культур;
- выращивание плодовых деревьев, орехов и кустарников;
- оптовая торговля зерном, семенами, кормами;
- предоставление услуг в области растениеводства;
- оптовая торговля овощами и фруктами;
- другие виды деятельности [29].

За период осуществления финансово-хозяйственной деятельности ООО «КРИСТАЛЛ» зарекомендовало себя с положительной стороны, имеет обширную базу потенциальных заказчиков, крупные государственные контракты, хорошую репутацию и конкурентные преимущества на экономическом рынке.

ООО «КРИСТАЛЛ» имеет двух учредителей. Уставный капитал составляет 10 т.р.

Численность персонала на 31 декабря 2021 года составила 88 человек.

Структура управления ООО «КРИСТАЛЛ» линейная, высшим органом управления выступает генеральный директор.

На рисунке 7 представлена структура управления ООО «КРИСТАЛЛ».

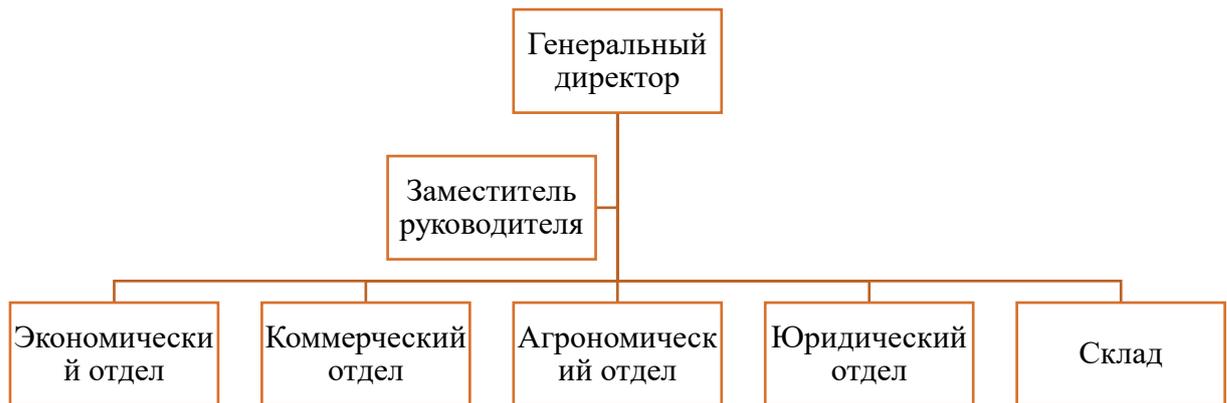


Рисунок 7 - Структура управления ООО «КРИСТАЛЛ» [34]

ООО «КРИСТАЛЛ» имеет пять структурных уполномоченных подразделений, каждое из которых четко отвечает своим функциональным обязанностям [22].

Экономический отдел ведет бухгалтерию организации в соответствии с утвержденными нормами и правилами.

Коммерческий отдел занимается сбытом и реализацией продукции и услуг, находят новых потенциальных заказчиков.

Агрономический отдел занимается растениеводством.

Юридический отдел заключает договора и оказывает другие юридические услуги.

Склад отвечает за хранение, перемещение и транспортировку продукции.

В таблице 1 проведен анализ ключевых организационно-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ» на основании данных таблиц представленных в приложениях А, Б, В [29].

Таблица 1 - Анализ организационно-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020 г. -2019 г.		2021 г. - 2020 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	1685125	1959076	2534618	273951	16,26	575542	29,38
2. Себестоимость продаж, т. р.	1285215	1432935	1831182	147720	11,49	398247	27,79
3. Валовая прибыль, т. р.	399910	526141	703436	126231	31,56	177295	33,70
4. Управленческие расходы, т. р.	64	0	0	-64	-100,00	0	0,00
5. Коммерческие расходы, т. р.	159595	167572	253842	7977	5,00	86270	51,48
6. Прибыль от продаж, т. р.	240251	358569	449594	118318	49,25	91025	25,39
7. Чистая прибыль, т. р.	217868	346155	420096	128287	58,88	73941	21,36
8. Основные средства, т. р.	7778	18343	31568	10565	135,83	13225	72,10
9. Оборотные активы, т. р.	667957	724134	1208010	56177	8,41	483876	66,82
10. Численность ППП, чел.	88	88	88	0	0,00	0	0,00
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	2209	2491	3116	282	12,77	625	25,09
12. Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)	19149,15	22262,23	28802,48	3113,08	16,26	6540,25	29,38
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	25,10	28,31	35,41	3,204545	12,77	7,10	25,09
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	216,65	106,80	80,29	-109,85	-50,70	-26,51	-24,82
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,52	2,71	2,10	0,182601	7,24	-0,61	-22,45
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	14,26	18,30	17,74	4,045803	28,38	-0,56	-3,09
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	16,63	22,40	21,56	5,775647	34,73	-0,84	-3,75
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	85,74	81,70	82,26	-4,0458	-4,72	0,56	0,69

За анализируемый период выручка организации увеличилась в большей степени по отношению к темпу роста себестоимости продаж, в результате валовая прибыль за 2020-2021 гг. возросла на 33,7%. Визуализация изменения технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», в

частности выручка, себестоимость продаж и валовая прибыль, представлена на рисунке 8.

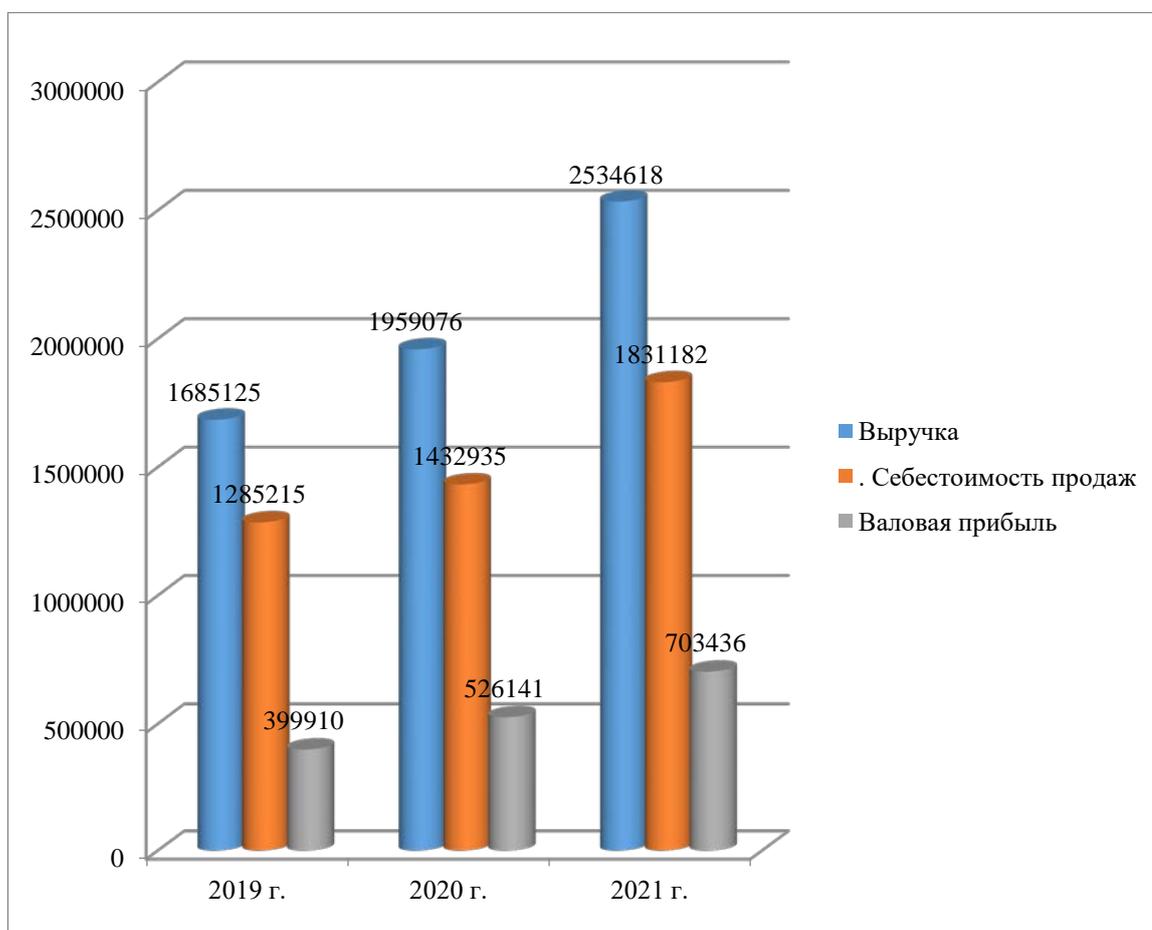


Рисунок 8 – Динамика технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», т.р.

За 2020-2021 гг. в организации отсутствуют управленческие расходы, в 2019 г. они составили 64 т.р.

Коммерческие расходы за анализируемый период увеличились, в результате прибыль от продаж за 2020-2021 гг. возросла на 25,39%, чистая прибыль на 21,36%.

Визуализация изменения технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», в частности прибыли от продаж и чистой прибыли, представлена на рисунке 9.

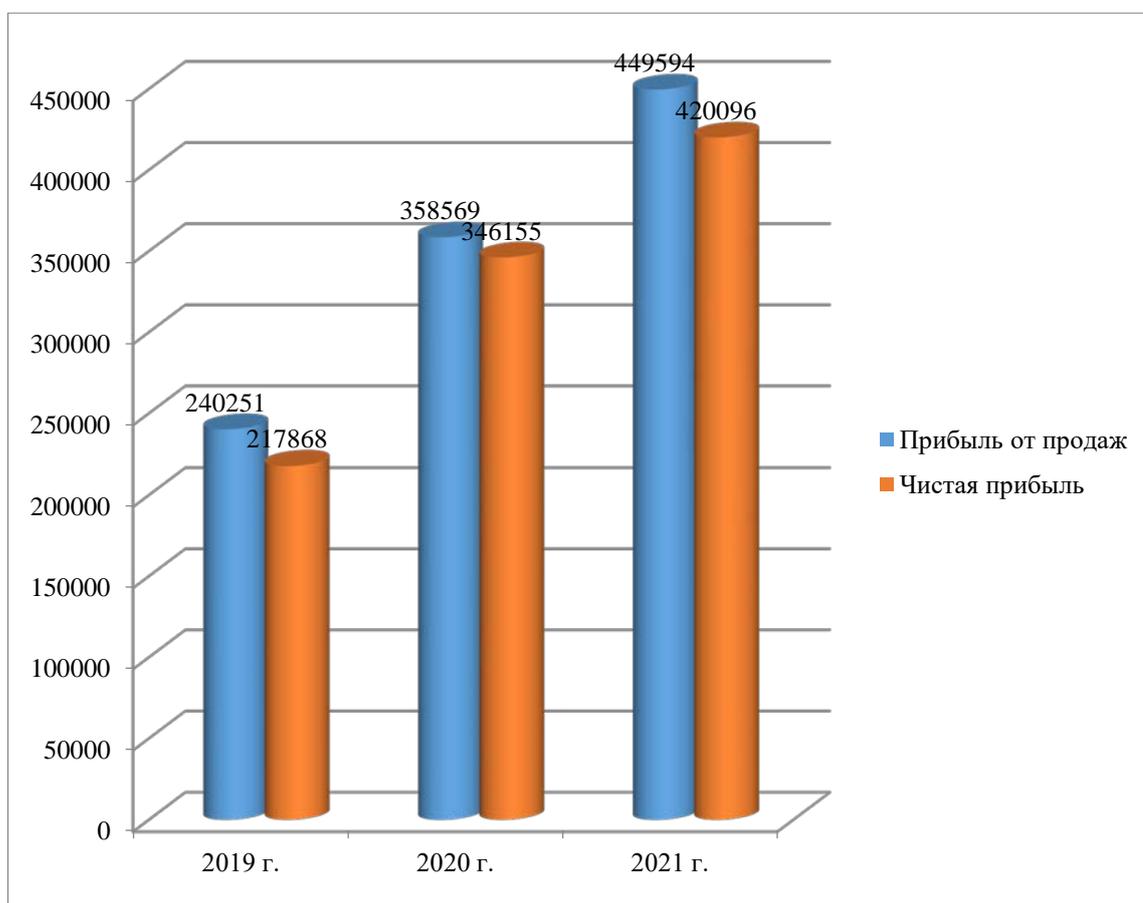


Рисунок 9 – Динамика технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», т.р.

Значительно увеличились основные средства ООО «КРИСТАЛЛ» за анализируемый период, а именно за 2020-2021 гг. на 72,1%.

Возросли оборотные активы в большей степени за счет увеличения дебиторской задолженности.

Визуализация изменения технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», в частности основных средств и оборотных активов, представлена на рисунке 10.

Численность персонала организации за 2019-2021 гг. осталась без изменения, повысился фонд оплаты труда, в результате среднегодовая заработная плата одного сотрудника за 2019-2021 гг. увеличилась с 25,1 т.р. до 35.41 т.р.

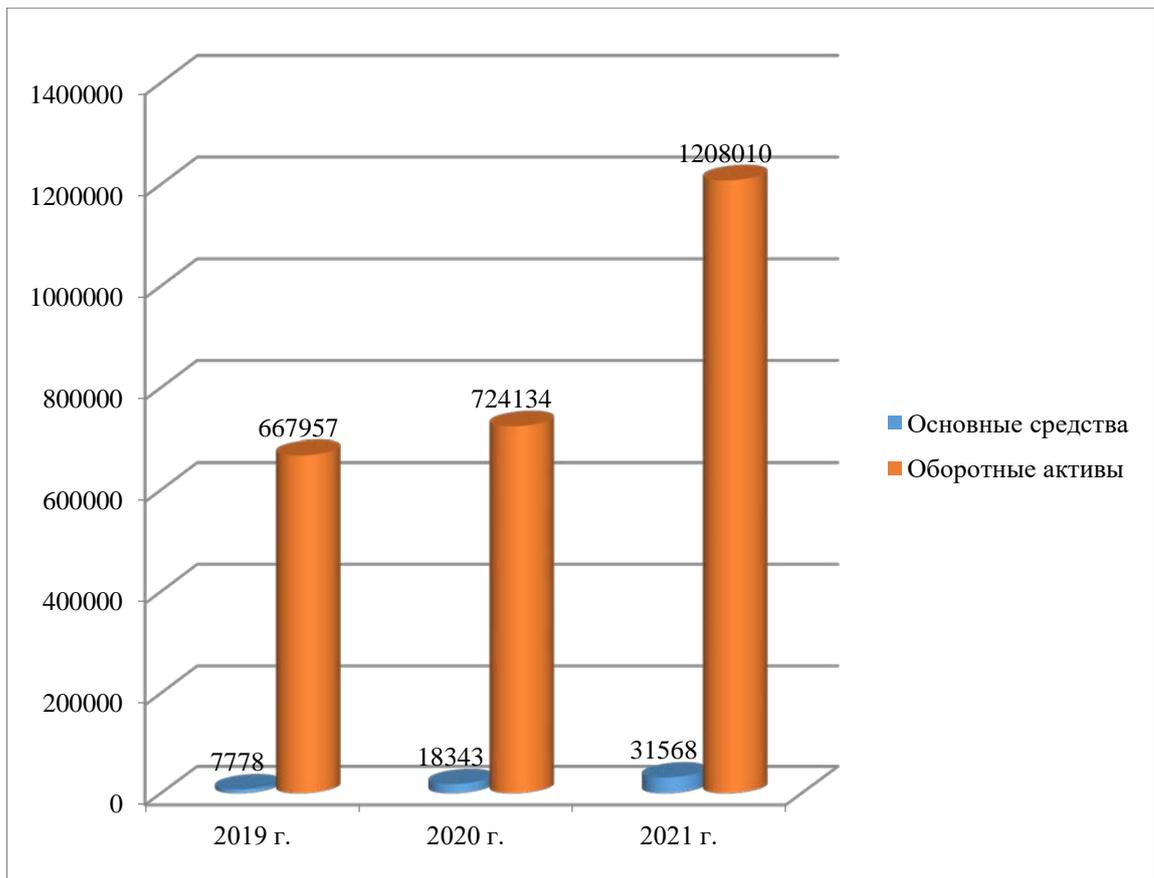


Рисунок 10 – Динамика технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», т.р.

Рост производительности труда за 2019-2020 гг. составил 16,26%, а за 2020-2021 гг. 29,38%, что указывает на повышение эффективности трудового процесса.

В ООО «КРИСТАЛЛ» за анализируемый период снизилась эффективность использования основных фондов, о чем свидетельствует снижение показателя фондоотдачи.

За 2019-2021 гг. незначительно сократилась оборачиваемость активов.

За 2020-2021 гг. в ООО «КРИСТАЛЛ» уменьшились показатели рентабельности продаж и производства.

Визуализация изменения технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», в частности рентабельности продаж и рентабельности производства, представлена на рисунке 11.

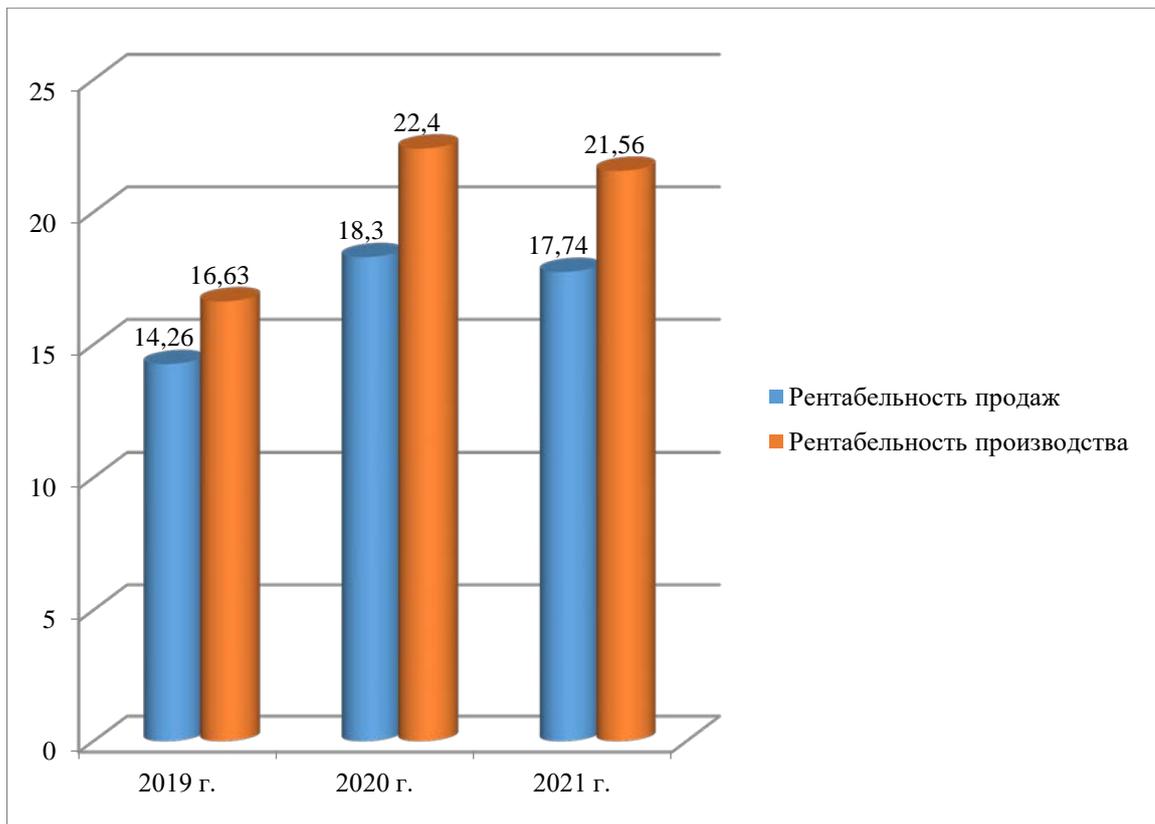


Рисунок 11 – Динамика технико-экономических показателей ООО «КРИСТАЛЛ», т.р.

Снижение рентабельности продаж и производства говорит об уменьшении эффективности финансовой деятельности исследуемой организации. За 2020-2021 гг. возросли затраты на рубль выручки на 0,69%.

Таким образом, проведя анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «КРИСТАЛЛ», можно сделать вывод о том, что оно является успешной организацией, за 2019-2021 гг. возросли финансовые результаты. Несмотря на это, показатели рентабельности и фондоотдача за 2020-2021 гг. уменьшились и увеличились затраты на рубль выручки.

## **2.2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ»**

ООО «КРИСТАЛЛ» использует разные методики нематериальной мотивации персонала. Персонал осуществляет детальность для достижения общей цели – удовлетворить заказчиков и потребителей высококачественной продукцией и получить прибыль [35].

В ООО «КРИСТАЛЛ» в качестве нематериальной мотивации персонала и сплоченности за счет средств организации несколько раз в год осуществляются мероприятия, так в декабре 2021 года был проведен корпоратив празднования «Нового года», помимо этого в июне персонал организации отмечал подведение итога первого полугодия деятельности в базе отдыха [36].

К первому сентября сотрудникам организации, чьи дети в первый раз пошли в школу в первый класс, были вручены памятные подарки в виде канцтоваров, тетрадок и пенала.

На день рождения за счет организации также сотрудникам вручаются небольшие памятные подарки в виде ежедневника с ручкой.

Условия работы в ООО «КРИСТАЛЛ» хорошие, каждое рабочее место сотрудника оснащено всем необходимым: мебелью, оборудованием, канцтоварами, техникой.

Система нематериальной мотивации персонала зависит от воздействия трех факторов, к которым относятся самомотивация, внешнее стимулирование и активация. Анализ проведен на основании формул 1-4 первого раздела бакалаврской работы.

Анализ самомотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» проведен на основании данных, полученных руководителями подразделений в соответствии с десятибалльной шкалой, где 10 – крайне важный показатель, 0 – значимость показателя минимальна. Анализ самомотивации персонала исследуемой организации за 2019-2021 г. представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ самомотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2019-2021 гг., балл

Наименование показателя	Экономический отдел			Коммерческий отдел			Агрономический отдел			Юридический отдел			Склад		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Значимость работы	9	10	10	9	9	10	7	7	7	8	8	8	9	9	9
Разнообразие	6	6	6	6	6	6	9	9	9	7	7	7	6	6	6
Отожествление работы с конечным результатом	9	8	9	6	7	7	10	10	10	8	9	9	10	10	10
Автономность работы	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	7	7	7
Обратная связь	7	7	7	8	9	9	6	6	6	6	6	6	7	8	8
Индекс самомотивации	448	448	467	448	528	552	416	416	416	460	480	480	408	467	467

Наивысший индекс самомотивации за период исследования 2019-2021 гг. получил коммерческий отдел, значимость работы которого является крайне важным показателем.

Минимальное количество баллов за 2019-2021 гг. у агрономического отдела, отождествление работы, с конечным результатом которого является крайне важным показателем.

Юридический отдел организации за 2019-2021 гг. преимущественно выделяет процесс автономности работы, у экономического отдела в приоритете значимость работы.

На складе индекс самомотивации за 2019-2021 гг. увеличился с 408 до 467 баллов.

Многоугольник индекса самомотивации персонала исследуемой организации за 2021 г. представлен на рисунке 12.

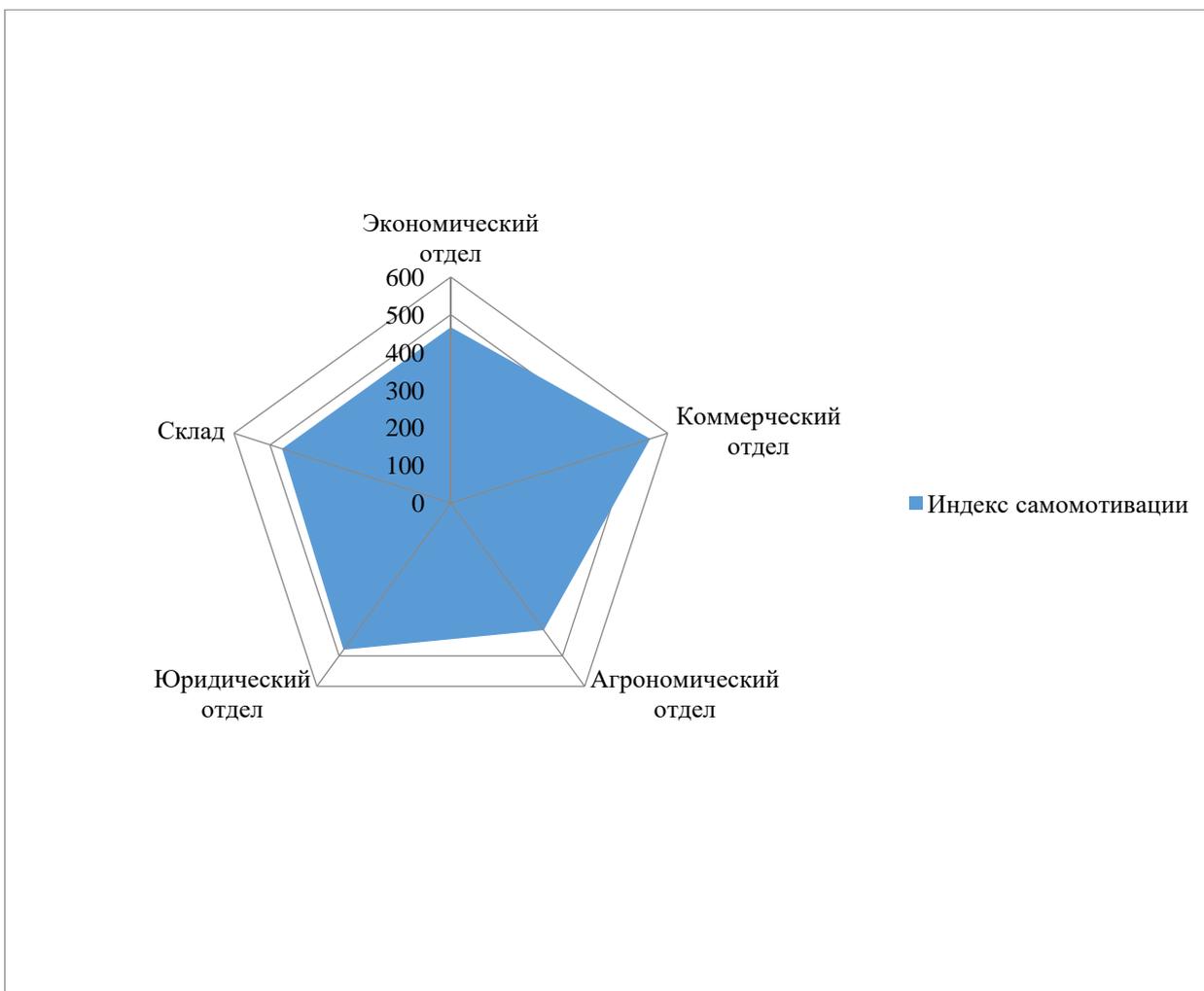


Рисунок 12 - Многоугольник индекса самомотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2021 г., балл

Анализ стимулирования персонала ООО «КРИСТАЛЛ» проведен на основании данных, полученных руководителями подразделений в соответствии с пятибалльной шкалой, где 5 – крайне важный показатель, 0 – значимость показателя минимальна.

Анализ стимулирования персонала исследуемой организации за 2019-2021 г. представлен в таблице 3.

Вероятность наступления стимулирования варьируется от 0 до 1, где 0 – отсутствие стимулирования. Ценность затрат определяется по пятибалльной шкале, учитываются психологические и физические затраты сотрудника.

Таблица 3 - Анализ стимулирования персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2019-2021 гг., балл

Наименование показателя	Экономический отдел			Коммерческий отдел			Агрономический отдел			Юридический отдел			Склад		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Ценность стимулирования	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Вероятность наступления стимулирования	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Понесенные затраты на работе	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
Индекс стимулирования	200	200	200	100	100	100	100	100	100	200	200	200	100	100	100

Многоугольник индекса стимулирования персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2021 г. представлен на рисунке 13.

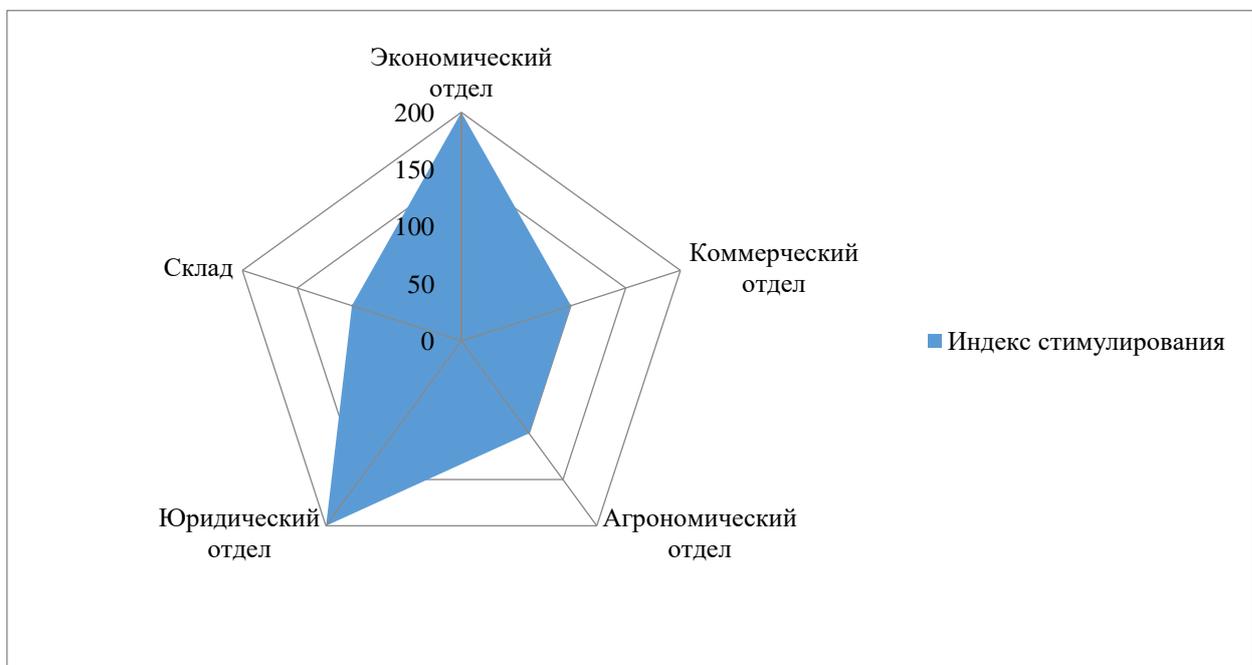


Рисунок 13 - Многоугольник индекса стимулирования персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Наивысший показатель индекса стимулирования за период исследования 2019-2021 гг. получили экономический и юридический отдел – 200 баллов. У коммерческого отдела, агрономического отдела и склада индекс стимулирования составил 100 баллов.

Анализ активации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» проведен на основании данных, полученных руководителями подразделений в соответствие десятибалльной шкалой, где 10 – крайне важный показатель, 0 – значимость показателя минимальна.

Анализ активации персонала исследуемой организации за 2019-2021 г. представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ активации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2019-2021 гг., балл

Наименование показателя	Экономический отдел			Коммерческий отдел			Агрономический отдел			Юридический отдел			Склад		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Ценность стимулирования	9	9	9	10	10	10	7	7	7	8	8	8	6	6	6
Вероятность наступления стимулирования	450	450	450	500	500	500	350	350	350	400	400	400	300	300	300

Наивысший показатель индекса активации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за период исследования 2019-2021 гг. получил коммерческий отдел – 500 баллов, наименьший у склада – 300 баллов.

Многоугольник индекса активации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2021 г. представлен на рисунке 14.

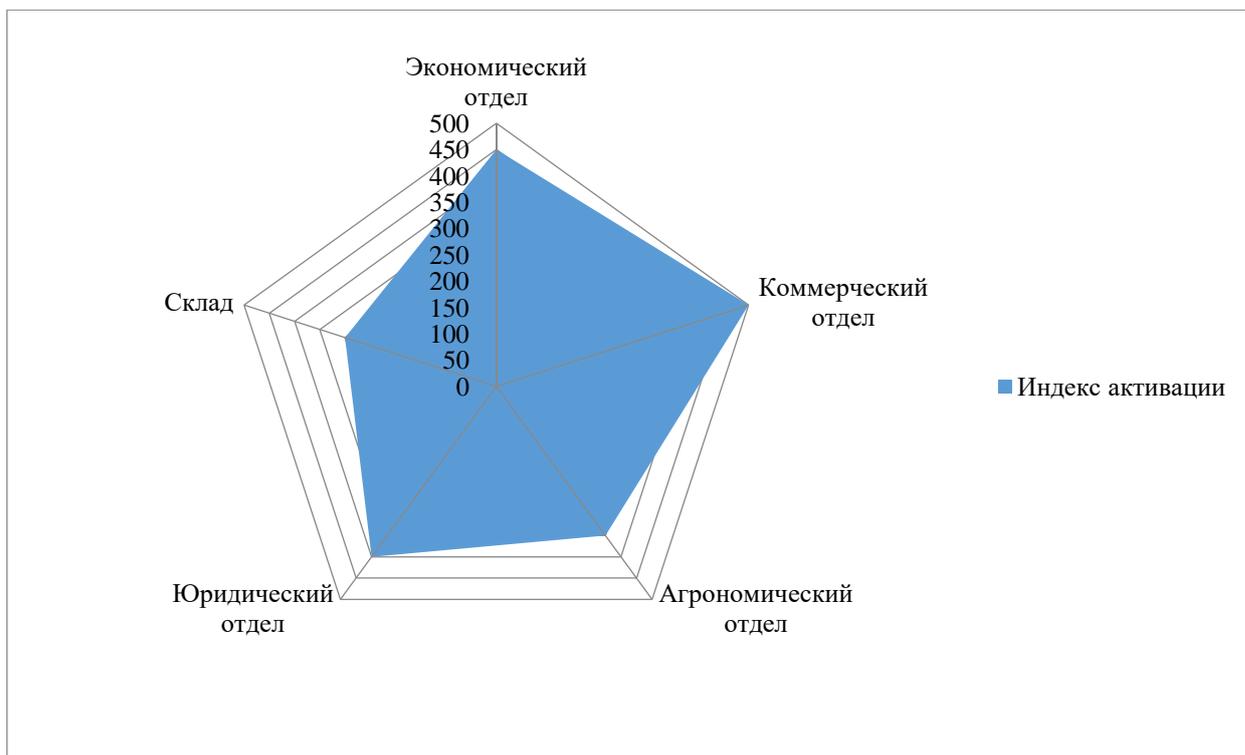


Рисунок 14 - Многоугольник индекса стимулирования персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Далее проведен расчет индекса нематериальной мотивации персонала исследуемой организации за 2019-2021 г., представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ индекса нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2019-2021 гг., балл

Наименование показателя	Экономический отдел			Коммерческий отдел			Агрономический отдел			Юридический отдел			Склад		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Индекс самомотивации	448	448	467	448	528	552	416	416	416	460	480	480	408	467	467
Индекс стимулирования	200	200	200	100	100	100	100	100	100	200	200	200	100	100	100
Индекс активации	450	450	450	500	500	500	350	350	350	400	400	400	300	300	300
Индекс нематериальной мотивации	1098	1098	1117	1048	1128	1152	866	866	866	910	1080	1080	808	867	867

Многоугольник индекса нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2021 г. представлен на рисунке 15.

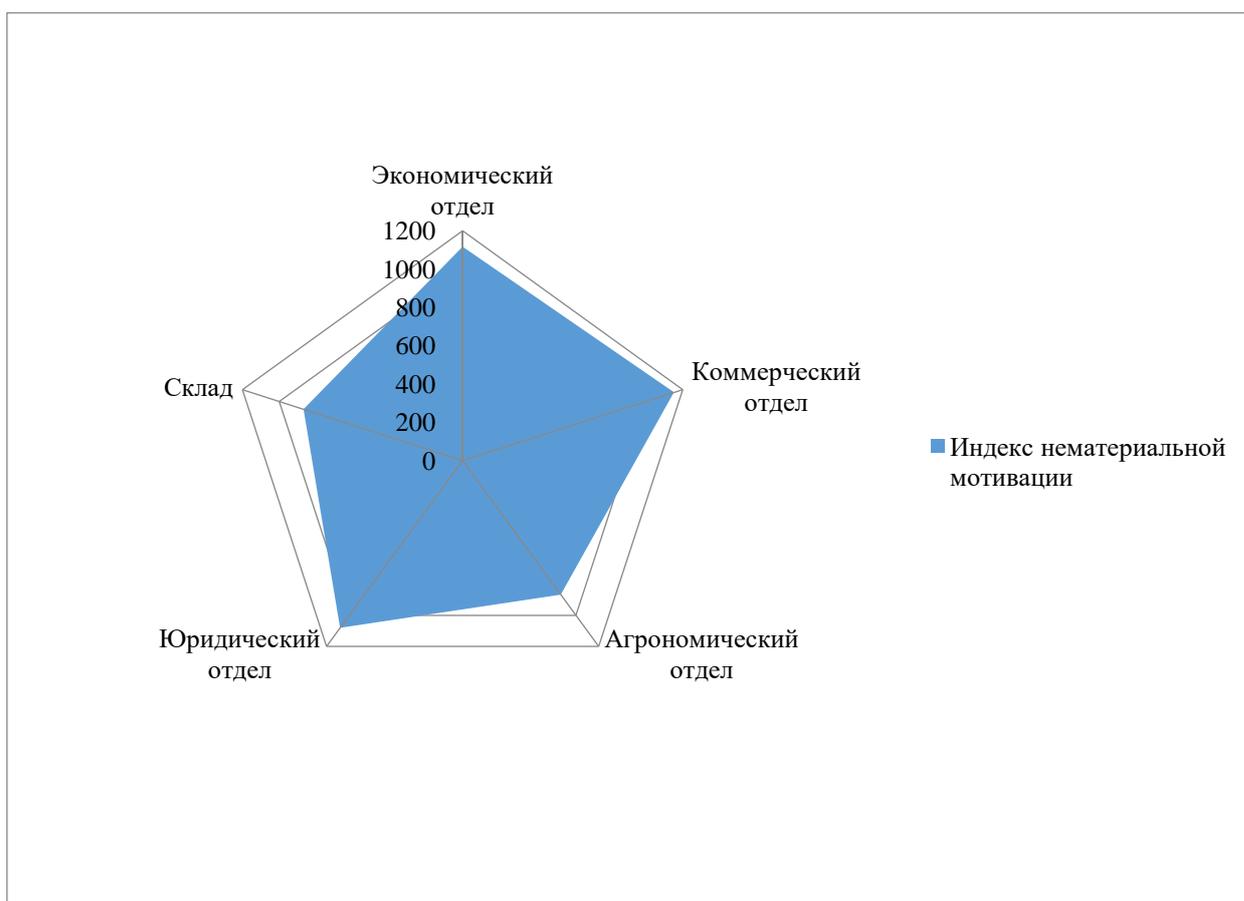


Рисунок 15 - Многоугольник индекса нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Наивысший показатель нематериальной мотивации персонала за 2021 г. ООО «КРИСТАЛЛ» наблюдается в коммерческом отделе – 1152 баллов, на втором месте в экономическом отделе – 1117 баллов.

За 2019-2021 гг. индекс нематериальной мотивации персонала повысился на складе, в экономическом отделе, коммерческом отделе и юридическом отделе.

Динамика индекса нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2019-2021 г. представлена на рисунке 16.

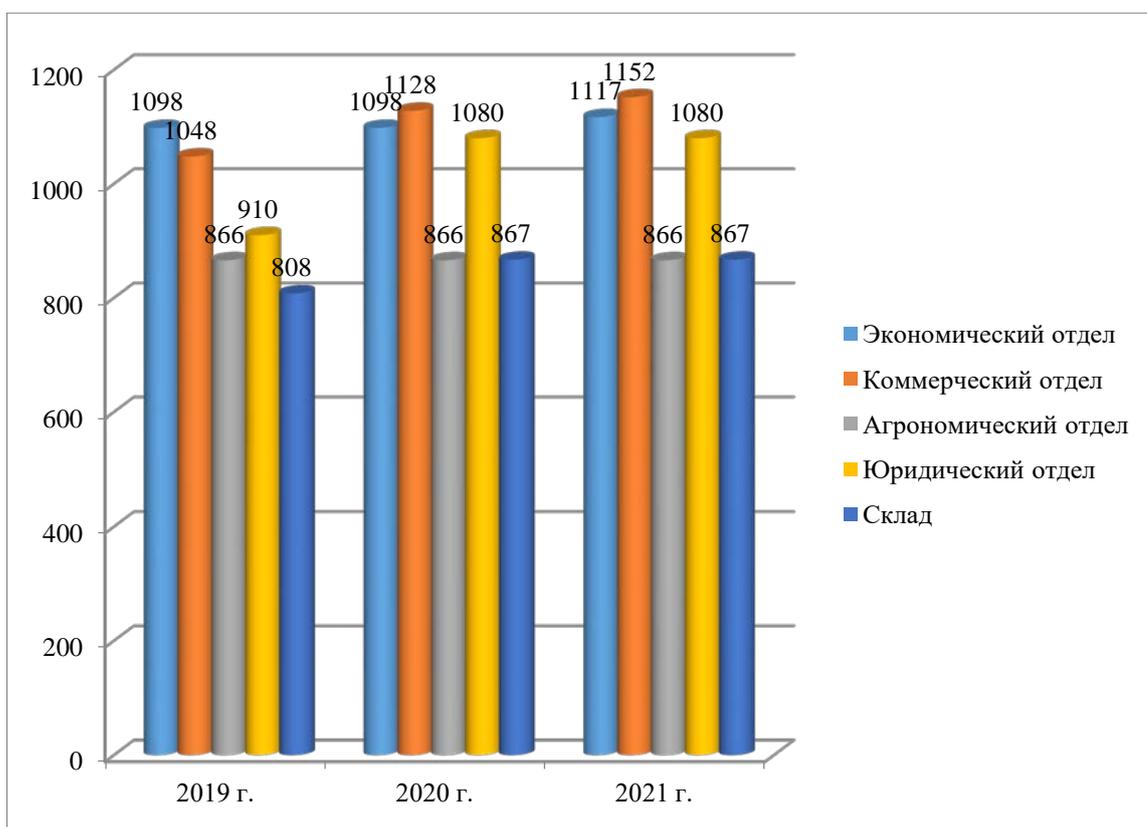


Рисунок 16 - Динамика индекса нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2019-2021 г., балл

Максимальное значение индекса нематериальной мотивации персонала составляет 2500 баллов. Значение менее половины максимального свидетельствует о работе персонала организации не в полную мощность, что наблюдается в ООО «КРИСТАЛЛ».

В ходе проведения анализа нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» выявлены следующие проблемы:

- в организации низкий уровень заинтересованности персонала в повышении эффективности рабочего процесса;
- отсутствие обратной связи со стороны руководства организации о положительных и отрицательных моментах рабочего процесса в разрезе подразделений и в частности к каждому из отдельных сотрудников;
- отсутствие повышения квалификации и дополнительного образования;
- низкий уровень стимулирования персонала.

Выводы по второму разделу бакалаврской работы.

Проведя анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «КРИСТАЛЛ», можно сделать вывод о том, что оно является успешной организацией, за 2019-2021 гг. возросли финансовые результаты.

Несмотря на это, показатели рентабельности и фондоотдача за 2020-2021 гг. уменьшились и увеличились затраты на рубль выручки.

ООО «КРИСТАЛЛ» использует разные методики нематериальной мотивации персонала. Персонал осуществляет детальность для достижения общей цели – удовлетворить заказчиков и потребителей высококачественной продукцией и получить прибыль.

В ходе проведения анализа нематериальной мотивации персонала выявлены ряд проблем:

- организации низкий уровень заинтересованности персонала в повышении эффективности рабочего процесса (таблица 2, рисунок 12);
- отсутствие обратной связи со стороны руководства организации о положительных и отрицательных моментах рабочего процесса в разрезе подразделений и в частности к каждому из отдельных сотрудников (таблица 2, рисунок 12);
- отсутствие повышения квалификации и дополнительного образования (таблица 3, рисунок 13);
- низкий уровень стимулирования персонала (таблица 4, рисунок 14).

На основании выявленных проблем ООО «КРИСТАЛЛ» рекомендуется разработать мероприятия по повышению системы нематериальной мотивации персонала с целью повышения эффективности рабочего процесса и поднятия рабочего духа, что повлияет на повышение эффективности деятельности в целом всей организации.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ»

Во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» за 2019-2021 гг., на основании чего выявлены основные проблемы. Проблемы, их влияние на деятельность организации и мероприятия по устранению представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Проблемы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Влияние проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
1	2	3
Низкий уровень заинтересованности со стороны персонала в повышении эффективности рабочего процесса	Влияет на увеличение производительности труда и получения уровня прибыли от осуществления деятельности в целом(таблица 2, рисунок 12)	Повысить заинтересованность персонала путем проведения конкурса и выявления победителя, который будет награжден ценным призом
Отсутствие обратной связи со стороны руководства организации о положительных и отрицательных моментах рабочего процесса в разрезе подразделений и в частности к каждому из отдельных сотрудников	Влияет на рабочий процесс, отсутствие положительной и отрицательной динамики деятельности(таблица 2, рисунок 12)	На регулярной основе проводить личные встречи, совещания. Доска визуализации по итогам месяца, квартала, года в разрезе подразделений.
Отсутствие повышение квалификации и дополнительного образования	Влияет на качество продукции, предоставляемых услуг и работ(таблица 3, рисунок 13)	Повысить квалификацию персонала путем проведения семинаров, тренингов и других образовательных программ

Продолжение таблицы 6

1	2	3
Низкий уровень стимулирования персонала	Влияет на увеличение производительности труда(таблица 4, рисунок 14)	Разработать направления по стимулированию персонала, выявлять лучшего сотрудника за определенный период деятельности

Мероприятие 1 – Проведение конкурса.

Цель проведения конкурса – разнообразить рабочий процесс, повысить заинтересованность персонала и увеличить объем продаж.

Низкий уровень заинтересованности персонала в повышение эффективности рабочего процесса оказывает влияние на рост производительности труда и прибыли в целом.

С целью устранения выявленной проблемы руководству ООО «КРИСТАЛЛ» рекомендуется разработать конкурс «Лучший сотрудник», в результате которого будет выявлен победитель и награжден ценным призом.

На основании проведенного анализа нематериальной мотивации персонала наименьшее количество баллов по разнообразию и заинтересованности выявлено у экономического и коммерческого отдела.

Конкурс «Лучший сотрудник» запланировано провести в два этапа.

Экономическому и коммерческому отделу предлагается в течение месяца осуществлять сделки по продажам, находить новых потенциальных клиентов.

На первом этапе конкурс будет запущен в экономическом отделе, планируемый срок проведения – март 2022 г. В течение месяца руководитель экономического отдела будет ставить еженедельные задачи персоналу, по итогу недели каждому сотруднику будут присвоены баллы, в зависимости от выполнения задач.

На втором этапе конкурс будет запущен в коммерческом отделе, планируемый срок проведения – май 2022 г. течение месяца руководитель коммерческого отдела будет ставить еженедельные задачи персоналу, по

итогу неделю каждому сотруднику будут присвоены баллы, в зависимости от выполнения задач.

По итогу месяца в отделах будет выявлены по одному победителю на основании полученных еженедельных баллов, которым на усмотрение руководства будет вручен ценный приз.

#### Мероприятие 2 – Совершенствование рабочего процесса

Цель мероприятия - повышение эффективности деятельности и личной результативности персонала.

Отсутствие обратной связи со стороны руководства организации о положительных и отрицательных моментах рабочего процесса в разрезе подразделений и в частности к каждому из отдельных сотрудников является проблемой мотивации персонала.

Генеральному директору рекомендуется уполномочить заместителя директора в проведении на ежедневной основе утренних совещаний с целью расстановки задачи, которые должны быть достигнуты на конец дня.

Помимо этого заместителю директора рекомендуется ежемесячно проводить личные встречи с каждым сотрудником высшего звена для предоставления обратной связи. Сотрудниками высшего звена ООО «КРИСТАЛЛ» являются: начальник экономического отдела, начальник коммерческого отдела, начальник агрономического отдела, главный юрист и заведующий складом.

В свою очередь сотрудники высшего звена не реже одного раза в месяц должны предоставлять обратную связь своим подчиненным. Благодаря обратной связи сотрудник сможет полноценно получить информацию о личной продуктивности и активности за период деятельности. В процессе обратной связи определяются положительные и отрицательные факторы воздействия сотрудника на рабочий процесс.

Схема взаимодействия предоставления обратной связи персонала организации, представлена на рисунке 17.

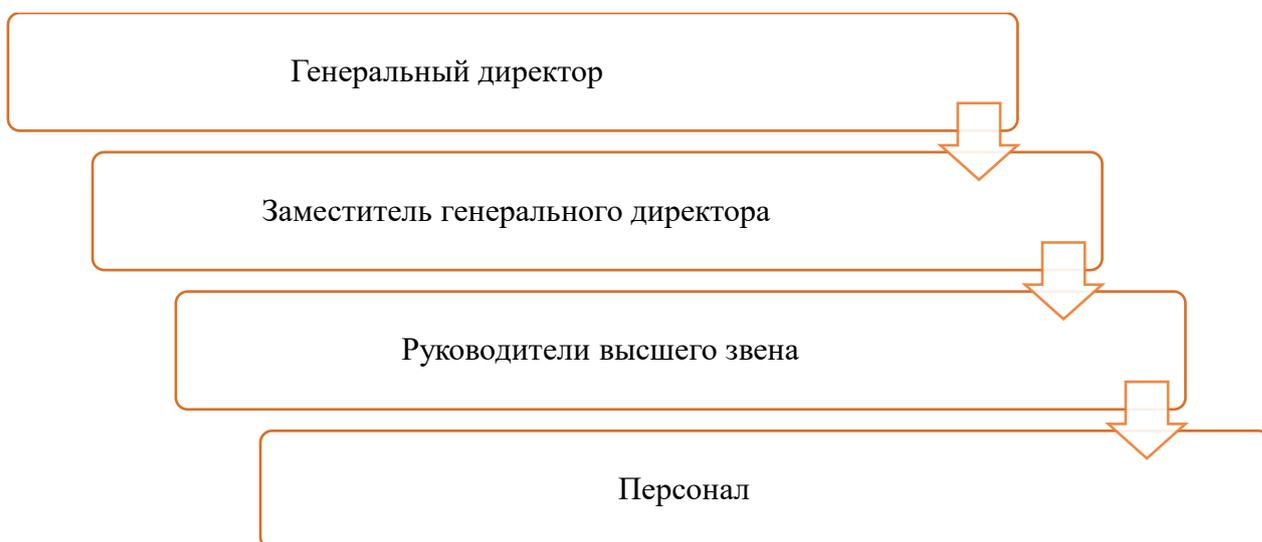


Рисунок 17 - Схема взаимодействия предоставления обратной связи персонала ООО «КРИСТАЛЛ»

С целью выявления положительной и отрицательной динамики деятельности организации рекомендуется разработать доску визуализации, на которой будет отображаться поставленные задачи, их достижение или невыполнение и дана оценка по итогу. Доска визуализации нацелена на повышение эффективности деятельности персонала.

Мероприятие 3. Курсы повышения квалификации и дополнительного образования

Цель мероприятия – повышение качества продукции, предоставляемых услуг и работ.

Дополнительной нематериальной мотивацией персонала ООО «КРИСТАЛЛ» послужит проведение курсов повышения квалификации и обучения. Данное направление направлено на повышение качества производимой продукции, оказания работ и услуг.

Руководству организации рекомендуется рассмотреть предлагаемые курсы повышения квалификации и прочего обучения и выбрать наиболее подходящие варианты в зависимости от сферы деятельности.

Руководителей высшего звена рекомендуется направить на курс повышения квалификации «Управление персоналом». Благодаря курсу

руководители смогут эффективно владеть инструментами управления персоналом, а также оказывать воздействие на рабочий процесс в целом.

#### Мероприятие 4 – Стимулирование персонала

Цель мероприятия – увеличение производительности труда.

В ООО «КРИСТАЛЛ» низкий уровень стимулирования персонала, организации рекомендуется с целью повышения производительности труда выявлять лучшего сотрудника по итогу квартала, который будет награжден за свои достижения в работе ценным призом на усмотрение руководства.

График внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – График внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ»

Наименование мероприятия	Цель мероприятия	Участники мероприятия	График проведения	Мотивация
1	2	3	4	5
Проведение конкурса	Разнообразить рабочий процесс, повысить заинтересованность персонала и увеличить объем продаж	Экономический отдел	Март 2020 г.	Один победитель – ценный приз
		Коммерческий отдел	Май 2022 г.	Один победитель – ценный приз
Совершенствование рабочего процесса	Определить положительные и отрицательные факторы воздействия сотрудника на рабочий процесс с целью повышения производительности труда	Все отделы организации	Не реже одного раза в месяц в течение 2022 г.	Получение информации о личной продуктивности и активности за период деятельности
	Выявление положительной и отрицательной динамики деятельности	Все отделы организации	Ежемесячно	Персональная оценка по итогу периода, личная и командная результативность

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Курсы повышения квалификации и образования	Повышение качества производимой продукции, оказания работ	Агрономический отдел	Июнь 2022 г.	Улучшение имеющихся и приобретение новых профессиональных навыков, необходимых для осуществления эффективной деятельности
	Повышение эффективности управления персоналом	Руководители высшего звена	Февраль 2022 г.	
Стимулирование персонала	Повышение производительности труда	Все отделы организации	Один раз в квартал	Один победитель – ценный приз

Таким образом, в качестве совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» предлагается осуществить следующие мероприятия:

- разработать конкурс, в результате которого будет выявлен победитель и награжден ценным призом;
- провести на ежедневной основе утренние совещания с целью расстановки задач, которые должны быть достигнуты на конец дня;
- не реже одного раза в месяц предоставлять обратную связь каждому сотруднику о проделанной работе;
- разработать доску визуализации, на которой будет отображаться поставленные задачи, их достижение или невыполнение и дана оценка по итогу;
- провести курсы повышения квалификации и дополнительное обучение;
- выявить лучшего сотрудника по итогу квартала, который будет награжден за свои достижения в работе ценным призом на усмотрение руководства.

Разработанные мероприятия позволят усовершенствовать систему нематериальной мотивации персонала. Далее проведена оценка их эффективности.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ»

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий проведена на основании данных, полученных руководителями подразделений ООО «КРИСТАЛЛ», которым был график внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала в 2022 г.

Результаты оценки эффективности предлагаемых мероприятий занесены в таблицу 8.

Таблица 8 - Анализ мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» с учетом разработанных мероприятий, балл

Наименование показателя	Экономический отдел	Коммерческий отдел	Агрономический отдел	Юридический отдел	Склад
1	2	3	4	5	6
Самомотивация персонала					
Значимость работы	10	10	7	8	9
Разнообразие	10	10	9	7	8
Отожествление работы с конечным результатом	9	7	10	9	10
Автономность работы	8	8	8	10	7
Обратная связь	9	9	10	9	10
Индекс самомотивации	696	648	693	720	630
Стимулирование персонала					
Ценность стимулирования	5	5	5	5	5
Вероятность наступления стимулирования	1	1	1	1	1
Понесенные затраты на работе	3	3	3	3	3
Индекс стимулирования	200	200	200	200	200
Активация персонала					
Уровень заражения	9	10	9	8	9
Индекс активации	450	500	450	400	450
Индекс нематериальной мотивации за 2019-2021 гг.	1117	1152	866	1080	867
Индекс нематериальной мотивации с учетом разработанных мероприятий	1346	1348	1759	1320	1280

За счет повышения заинтересованности персонала путем проведения конкурса возрос индекс самомотивации персонала организации, данные занесены в таблицу 9.

Таблица 9 - Самомотивация персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Наименование подразделения	2019-2021 гг.	Прогноз	Уровень роста, %
Экономический отдел	467	696	49,04
Коммерческий отдел	552	648	17,39
Агрономический отдел	416	693	66,59
Юридический отдел	480	720	50,00
Склад	467	630	34,90

С учетом разработанных мероприятий самомотивация персонала возрастет от 17 до 50%, визуализация представлена на рисунке 18.

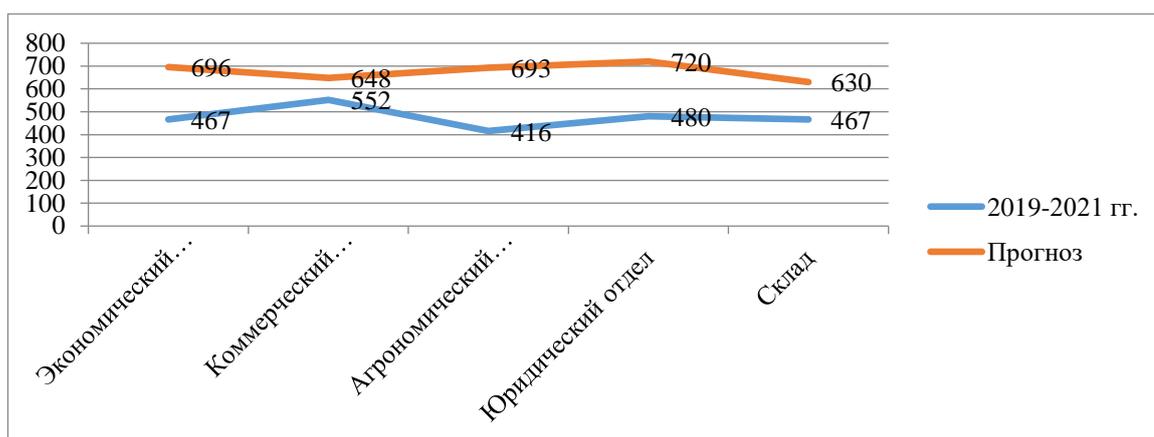


Рисунок 18 - Самомотивация персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

За счет предоставления обратной связи и разработки доски визуализации итогов деятельности планируется рост стимулирования персонала организации, данные оценки эффективности предлагаемых мероприятий занесены в таблицу 10.

Таблица 10 - Стимулирование персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Наименование подразделения	2019-2021 гг.	Прогноз	Уровень роста, %
Экономический отдел	200	200	0,00
Коммерческий отдел	100	200	50,00
Агрономический отдел	100	200	50,00
Юридический отдел	200	200	0,00
Склад	100	200	50,00

С учетом разработанных мероприятий стимулирование персонала возрастет до 50%, визуализация представлена на рисунке 19.

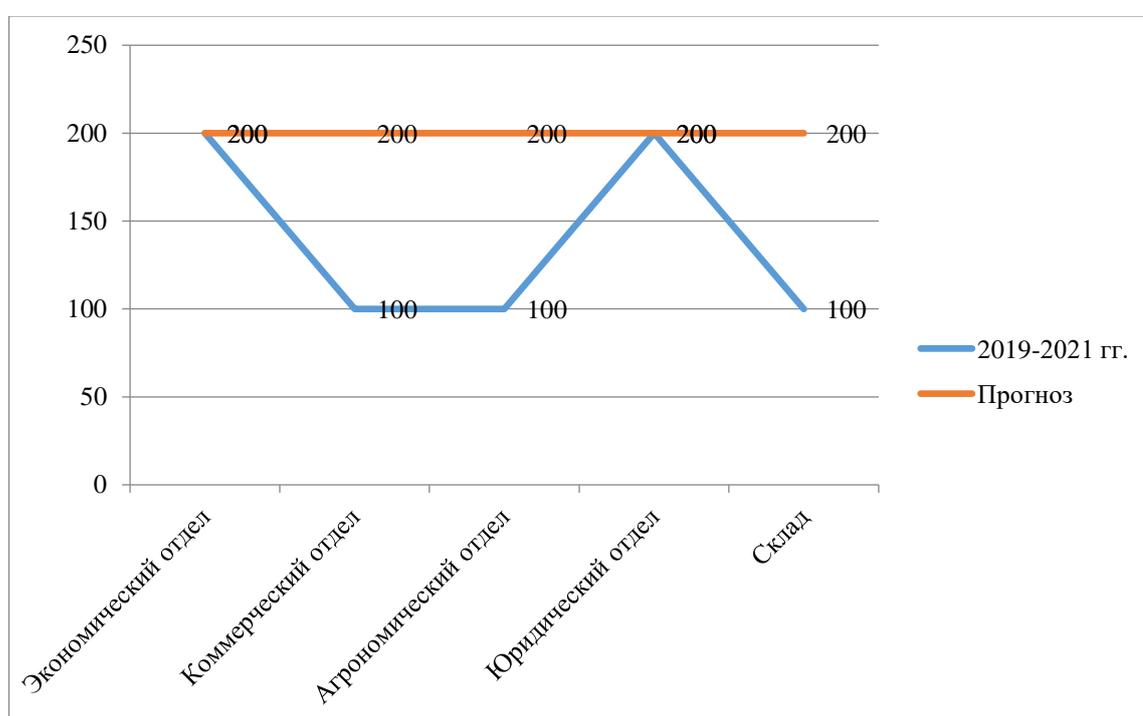


Рисунок 19 - Стимулирование персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Повышение квалификации и дополнительного обучения, выявление лучшего сотрудника по итогу квартала, который будет награжден за свои достижения в работе ценным призом на усмотрение руководства, повлияет на рост индекса активации, данные занесены в таблицу 11.

Таблица 11 - Активация персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Наименование подразделения	2019-2021 гг.	Прогноз	Уровень роста, %
Экономический отдел	450	450	0,00
Коммерческий отдел	500	500	0,00
Агрономический отдел	350	450	28,57
Юридический отдел	400	400	0,00
Склад	300	450	50,00

С учетом разработанных мероприятий активация персонала возрастет от 28 до 50%, визуализация представлена на рисунке 20.

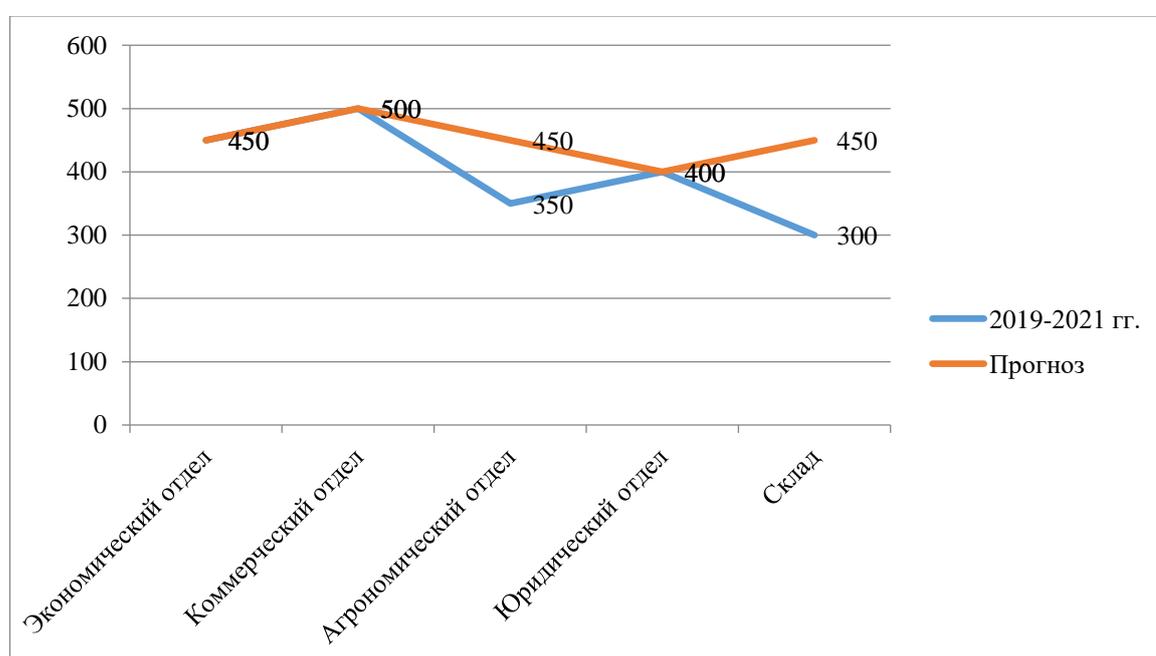


Рисунок 20 - Активация персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Визуализация изменения индекса нематериальной мотивации персонала с учетом предлагаемых мероприятий ООО «КРИСТАЛЛ» представлена на рисунке 21.

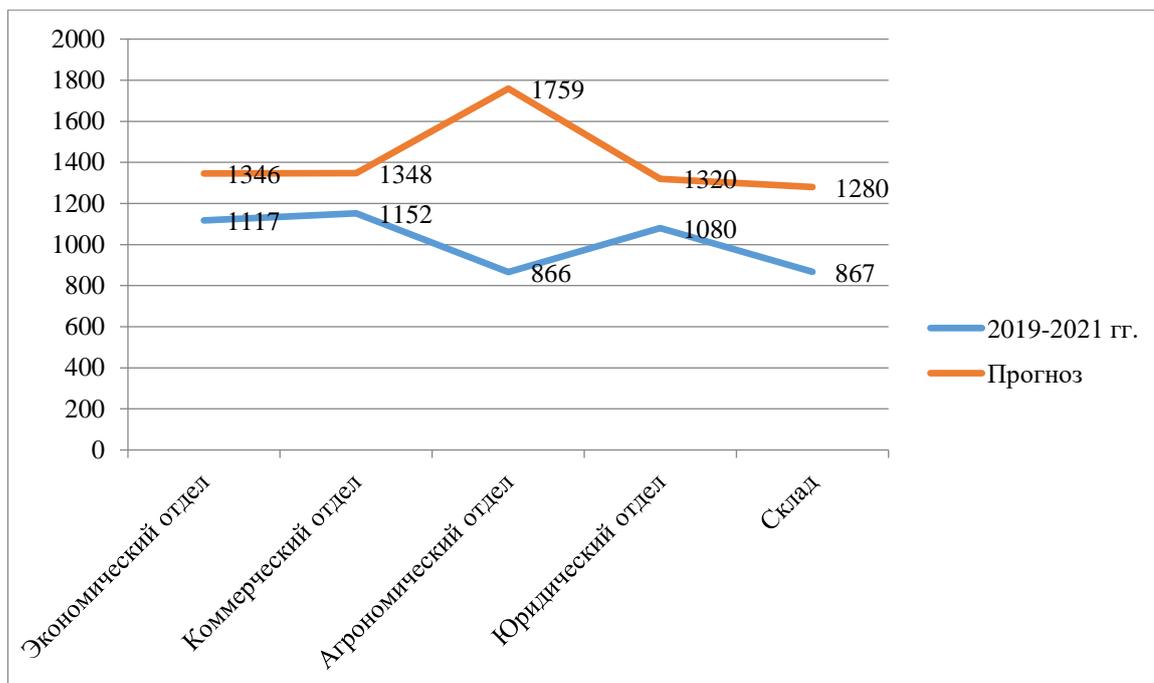


Рисунок 21 – Нематериальная мотивация персонала ООО «КРИСТАЛЛ», балл

Далее проведен расчет эффективности предлагаемых мероприятий, формула расчета:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Доход}}{\text{Расход}} \times 100\%; \quad (5)$$

Расчет дохода от внедрения предлагаемых мероприятий.

Индекс нематериальной мотивации персонала организации за 2019-2021 гг.:

$$(1117 + 1152 + 866 + 1080 + 867) / 5 = 1016,4$$

Индекс нематериальной мотивации персонала организации в 2022 г.:

$$(1346 + 1348 + 1759 + 1320 + 1280) / 5 = 1410,6$$

Рост эффективности:

$$1410,6 / 1016,4 = 1,38\%$$

Планируемый доход от внедрения мероприятия:

$$2534618 \times 1,38\% = 34978 \text{ т.р.}$$

Планируемая выручка от продаж:

$$2534618 + 34978 = 2569595 \text{ т.р.}$$

В результате анализа мотивации с учетом предлагаемых мероприятий выявлен рост индекса нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» на 1,38%, что определяет эффективность предлагаемых мероприятий и рост дохода на 34978 т.р. Затраты на внедрение предлагаемых мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Затраты на внедрение предлагаемых мероприятий

Наименование мероприятия	Сумма, т.р.
Проведение конкурса	300
Совершенствование рабочего процесса	0
Курсы повышения квалификации и образования	1250
Стимулирование персонала	450
Итого	2000

Тогда планируемые расходы в 2022 г. от внедрения разработанных мероприятий составят:

$$1831182 + 2000 = 1833182 \text{ т.р.}$$

Далее проведен расчет экономической эффективности на основании формулы 5:

$$2569595 / 1833182 \times 100\% = 140,17\%.$$

Благодаря применению разработанных мероприятий у персонала ООО «КРИСТАЛЛ» возрастет:

- самомотивация от 17 до 50%,
- стимулирование до 50%,
- активация от 28 до 50%.

Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала являются эффективными и могут быть применены в ООО «КРИСТАЛЛ».

## Заключение

Мотивация персонала организации осуществляется в соответствии с утвержденными функциями. Нематериальная мотивация персонала является эффективной и позволяет удовлетворить сотрудников другими методами мотивации в отличие от денежных вознаграждений.

Нематериальная мотивация персонала обладает рядом преимуществ и классифицируется в зависимости от потребностей и поставленных целей организации.

Каждая организация в зависимости от сферы деятельности, возраста персонала, стиля управления, стиля мышления и других характеристик самостоятельно выбирает методы нематериальной мотивации персонала.

Основными методами нематериальной мотивации персонала являются: общая цель, наставничество, конкурс, карьерные перспективы, подарки, повышение квалификации и обучение, условия работы, мероприятия, публичная похвала и личное.

Система нематериальной мотивации персонала зависит от воздействия трех факторов, к которым относятся самомотивация, внешнее стимулирование и активация.

За анализируемый период выручка организации увеличилась в большей степени по отношению к темпу роста себестоимости продаж, в результате валовая прибыль за 2020-2021 гг. возросла на 33,7%. Значительно увеличились основные средства ООО «КРИСТАЛЛ» за анализируемый период, а именно за 2020-2021 гг. на 72,1%.

Возросли оборотные активы в большей степени за счет увеличения дебиторской задолженности.

Численность персонала организации за 2019-2021 гг. осталась без изменения, повысился фонд оплаты труда, в результате среднегодовая заработная плата одного сотрудника за 2019-2021 гг. увеличилась с 25,1 т.р. до 35.41 т.р.

Проведя анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «КРИСТАЛЛ», можно сделать вывод о том, что оно является успешной организацией, за 2019-2021 гг. возросли финансовые результаты.

Несмотря на это, показатели рентабельности и фондоотдача за 2020-2021 гг. уменьшились и увеличились затраты на рубль выручки.

ООО «КРИСТАЛЛ» использует разные методики нематериальной мотивации персонала. Персонал осуществляет детальность для достижения общей цели – удовлетворить заказчиков и потребителей высококачественной продукцией и получить прибыль.

В ходе проведения анализа нематериальной мотивации персонала выявлены ряд проблем, а именно организации низкий уровень заинтересованности персонала в повышении эффективности рабочего процесса, отсутствие обратной связи со стороны руководства организации о положительных и отрицательных моментах рабочего процесса в разрезе подразделений и в частности к каждому из отдельных сотрудников.

Отсутствие повышения квалификации и дополнительного образования и низкий уровень стимулирования персонала также является немаловажной проблемой нематериальной мотивацией персонала организации.

На основании выявленных проблем ООО «КРИСТАЛЛ» рекомендуется разработать мероприятия по повышению системы нематериальной мотивации персонала с целью повышения эффективности рабочего процесса и поднятия рабочего духа, что повлияет на повышение эффективности деятельности в целом всей организации.

В качестве совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» предлагается осуществить следующие мероприятия:

- разработать конкурс, в результате которого будет выявлен победитель и награжден ценным призом;

- провести на ежедневной основе утренние совещания с целью расстановки задач, которые должны быть достигнуты на конец дня;
- не реже одного раза в месяц предоставлять обратную связь каждому сотруднику о проделанной работе;
- разработать доску визуализации, на которой будет отображаться поставленные задачи, их достижение или невыполнение и дана оценка по итогу;
- провести курсы повышения квалификации и дополнительное обучение;
- выявить лучшего сотрудника по итогу квартала, который будет награжден за свои достижения в работе ценным призом на усмотрение руководства.

С учетом разработанных мероприятий самомотивация персонала возрастет от 17 до 50%, стимулирование персонала возрастет до 50%, активация персонала возрастет от 28 до 50%.

В результате анализа мотивации с учетом предлагаемых мероприятий выявлен рост индекса нематериальной мотивации персонала ООО «КРИСТАЛЛ» на 1,38%, что определяет эффективность предлагаемых мероприятий и рост дохода на 34978 т.р.

В соответствии с проведенной оценкой можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала являются эффективными и могут быть применены в ООО «КРИСТАЛЛ».

## Список используемой литературы

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебное пособие / В. В. Авдеев. - Москва : Финансы и статистика, 2021. - 544 с. - ISBN 978-5-00184-018-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1478899> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
2. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: реинжиниринговая технология : учебное пособие / В. В. Авдеев. - Москва : Финансы и Статистика, 2021. - 960 с. - ISBN 978-5-00184-019-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1478901> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
3. Басовский, Л. Е. Экономика : учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. — Москва : РИОР :ИНФРА-М, 2022. — 80 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/12198>. - ISBN 978-5-369-00649-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1744832> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
4. Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003112-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989389> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
5. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие / М.И. Бухалков. — Москва :ИНФРА-М, 2022. — 191 с. — (Высшее образование:Магистратура). - ISBN 978-5-16-010654-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1815602> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.
6. Бычков, В. П. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. — Москва :ИНФРА-М, 2021. — 237 с. — (Высшее

образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005305-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215349> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

7. Гребнев, Л. С. Экономика : учебник / Л. С. Гребнев. - Москва : Логос, 2020. - 408 с. - (Новая университетская библиотека). - ISBN 978-5-98704-474-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1214492> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

8. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 802 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094835> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

9. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / О. В. Евтихов. — Москва :ИНФРА-М, 2019. — 297 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009537-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009036> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

10. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва :ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее образование:Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

11. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0262-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044004> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

12. Капустина, Н. В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика : монография / Н.В. Капустина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 179 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/6606. - ISBN 978-5-16-010571-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850896> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00151-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047094> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

14. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ)

15. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-8158-2168-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894127> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

16. Мочаева, Т. В. Экономика организации и менеджмент : учебное пособие / Т. В. Мочаева. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. - 112 с. - ISBN 978-5-9729-0998-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902160> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

17. Нуралиев, С. У. Экономика : учебник / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 363 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5bd81853316653.78553045. - ISBN 978-5-16-014578-5. -

Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897977> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

18. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. - Красноярск :Сиб. федер. ун-т, 2020. - 148 с. - ISBN 978-5-7638-4290-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818786> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

19. Савенкова, Е. В. Проектный менеджмент в образовательной организации : учебно-методическое пособие / Е. В. Савенкова, О. А. Шклярова. - Москва : МПГУ, 2019. - 204 с. - ISBN 978-5-4263-0740-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1340996> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

20. Смирнова, Е. Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / Е.Е. Смирнова, Л. А. Черкасова. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 76 с. - ISBN 978-5-8158-2086-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871024> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

21. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: история, теория, практика : учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — Москва :ИНФРА-М, 2022. — 256 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843590> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

23. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный.

- URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817539> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

24. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под.ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. - 374 с. - ISBN 978-5-394-03444-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232490> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

25. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа «Управление персоналом организации» : учебное пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 315 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006903-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039270> (дата обращения: 01.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

26. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2022, № 1 (58). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841221> (дата обращения: 01.10.2022)

27. Федеральный закон от 22.11.2021 № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации»

28. Экономика : учебное пособие / под ред. проф. В.А. Умнова и доц. А.М. Белоновской. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 180 с. - ISBN 978-5-16-109994-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1855583> (дата обращения: 01.10.2022)

29. Официальные данные деятельности и бухгалтерская отчетность ООО «КРИСТАЛЛ» [https://www.audit-it.ru/contragent/1092353000695\\_ooo-kristall](https://www.audit-it.ru/contragent/1092353000695_ooo-kristall)

30. Accounting standarts handbook 1990/91: the full texts of all accounting standarts extant at 1. August 2020. – London: Cipfa, 1990. – 685 p.

31. Anthony, Robert. Management control in nonprofit organizations / R. N. Anthony, D. Young. – Homewood, Il: IRWIN, 2019. – 918 p.
32. Anthony, Robert. Management control systems / R. N. Anthony, J. Dearden, N. M. Bedford. – 6 th ed. – Homewood, Il: IRWIN, 2019. – 925 p.
33. Bartol, Kathryn. Management / K. M. Bartol, D. C. Martin. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill, Inc., 2021. – 911 p.
34. Berkowitz, Eric. Marketing / E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, W. Rudelius. – 2 nd ed. – Homewood; Boston: IRWIN, 2019. – 755 p.
35. Binder, Stephen. Strategic corporate facilities management / S. Binder. – New York; St. Louis; San Francisco: McGrawHill, Inc., 2021. – 274 p.
36. Bovée, Courtland. Contemporary advertising / C. L. Bovée, W. F. Arens; ed. G. A. Churchill. – 3 rded. – Homewood, Il: IRWIN, 2020.

Приложение А

**Бухгалтерский баланс ООО «КРИСТАЛЛ» на 31.12.2021 г.**

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «КРИСТАЛЛ» на 31.12.2021

Пояснения <sup>1</sup>		Наименование показателя <sup>2</sup>	31 декабр		
			На _____ я	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 21 г. <sup>3</sup>	20 20 г. <sup>4</sup>	20 19 г. <sup>5</sup>
		<b>АКТИВ</b>			
		<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
		Нематериальные активы			
		Результаты исследований и разработок			
		Нематериальные поисковые активы			
		Материальные поисковые активы	20	25	34
		Основные средства	31568	18343	7778
		Доходные вложения в материальные ценности	5471	5471	5471
		Финансовые вложения			
		Отложенные налоговые активы			
		Прочие внеоборотные активы			
		<b>Итого по разделу I</b>	<b>37059</b>	<b>23839</b>	<b>13283</b>
		<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
		Запасы	148767	170276	197699
		Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	14920
		Дебиторская задолженность	784422	412328	396698
		Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	264750	128152	50952
		Денежные средства и денежные эквиваленты	9022	12572	6878
		Прочие оборотные активы	1053	806	810
		<b>Итого по разделу II</b>	<b>1208010</b>	<b>724134</b>	<b>667957</b>
		<b>БАЛАНС</b>	<b>1245073</b>	<b>747973</b>	<b>681240</b>

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

Организация ООО «КРИСТАЛЛ» по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
 Вид экономической деятельности Оптовая торговля удобрениями и агрохимическими продуктами по ОКВЭД 2  
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ  
 Местонахождение (адрес): 352700 Краснодарский край г. Тимашевск ул. Красная 87-11

Коды		
0710001		
31	12	2021
235324793		
46.75.1		
12300	16	
384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31 декабр На ____ я 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 (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал	200000	200000	200000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	632030	262087	229860
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>832040</b>	<b>462097</b>	<b>229870</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	65000	0	90000
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>65000</b>	<b>0</b>	<b>90000</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	344955	285876	361063
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	3078	0	307
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>348033</b>	<b>285876</b>	<b>361370</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1245073</b>	<b>747973</b>	<b>681240</b>

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 21 ” февраля 20 22 г.

ПриложениеБ

Отчёт о финансовых результатах ООО «КРИСТАЛЛ» за 2021 г.

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах ООО «КРИСТАЛЛ» за 2021 г

Отчет о финансовых результатах

Январь-  
за Декабрь 2021 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2021
Организация <u>ООО «КРИСТАЛЛ»</u>		по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН <u>2353024793</u>		
Вид экономической деятельности <u>Оптовая торговля удобрениями и агрохимическими продуктами</u>		по ОКВЭД 2 <u>46.75.1</u>		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>		по ОКОПФ/ОКФС <u>12300 16</u>		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ <u>384</u>		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>Январь-Декабрь</u>	За <u>Январь-Декабрь</u>
		20 <u>21</u> г. <sup>3</sup>	20 <u>20</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2534618	1959076
	Себестоимость продаж	( 1831182 )	( 1432935 )
	Валовая прибыль (убыток)	703436	526141
	Коммерческие расходы	( 253842 )	( 167572 )
	Управленческие расходы	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	449594	358569
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	220	309
	Проценты к уплате	( 897 )	( 4943 )
	Прочие доходы	152767	215654
	Прочие расходы	( 73933 )	( 133241 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	527751	436348
	Налог на прибыль <sup>7</sup>	( 107655 )	( 90193 )
	в т.ч. текущий налог на прибыль	( )	( )
	отложенный налог на прибыль		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	420096	346155

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ООО «КРИСТАЛЛ» за 2020 г.

Таблица В.1 – Отчёт о финансовых результатах ООО «КРИСТАЛЛ» за 2020

Пояснение <sup>1</sup>		Наименование показателя <sup>2</sup>		Январь-Декабрь 20 20 г. <sup>3</sup>		Январь-Декабрь 20 19 г. <sup>4</sup>		Коды		
								0710002		
Дата (число, месяц, год)				31	12	2020				
Форма по ОКУД										
Дата (число, месяц, год)										
Организация <u>ООО «КРИСТАЛЛ»</u> по ОКПО										
Идентификационный номер налогоплательщика							ИНН 2353024793			
Вид экономической деятельности <u>Оптовая торговля удобрениями и агрохимическими продуктами</u> по ОКВЭД 2							46.75.1			
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u> по ОКОПФ/ОКФС				12300		16				
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ							384			
	Выручка <sup>5</sup>			1959076		1685125				
	Себестоимость продаж			( 1432935 )		( 1285215 )				
	Валовая прибыль (убыток)			526141		399910				
	Коммерческие расходы			( 167572 )		( 159595 )				
	Управленческие расходы			( 0 )		( 64 )				
	Прибыль (убыток) от продаж			358569		240251				
	Доходы от участия в других организациях									
	Проценты к получению			309		715				
	Проценты к уплате			( 4943 )		( 11417 )				
	Прочие доходы			215654		221366				
	Прочие расходы			( 133241 )		( 172071 )				
	Прибыль (убыток) до налогообложения			436348		278844				
	Налог на прибыль <sup>7</sup>			( 90193 )		( 60976 )				
	в т.ч. текущий налог на прибыль			( )		( )				
	отложенный налог на прибыль									
	Прочее									
	Чистая прибыль (убыток)			346155		217868				